

## Реферат

Дипломна робота містить: 110 сторінок, 9 рисунків, 23 таблиці., 14 формул, 135 джерел

*Об'єкт дослідження:* ПАТ «Луганськтепловоз».

*Мета роботи:* обґрунтування маркетингових підходів до проблеми управління якістю продукції на підприємстві.

*Методи дослідження:* кабінетний, польовий, метод аналізу документів, статистичний метод обробки інформації.

У дипломній роботі проведено теоретичний і практичний аналіз якості і конкурентноздатності продукції ПАТ «Луганськтепловоз». Розглянуто сутність понять конкурентоспроможність підприємства і продукції. Вивчено маркетингові методи управління конкурентоспроможності. Проведено аналіз господарської і маркетингової діяльності підприємства. Розроблено пропозиції з підвищення конкурентноздатності продукції підприємства.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПРОДУКЦІЯ, ТОВАР, ПІДПРИЄМСТВО, МАРКЕТИНГ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКА, ВЛАСТИВІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, КРИТЕРІЙ, СПОЖИВАЧ, КОНКУРЕНЦІЯ, ПОСТАЧАННЯ, МОДЕЛЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКОНОМІЯ

## Зміст

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Значення та роль конкуренції у ринкових умовах .....	7
1.2. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства як об'єкт оцінки.....	13
1.3. Пошук конкурентних переваг підприємства .....	16
1.4. Методи оцінки конкурентних позицій підприємства.....	19
1.5. Методи оцінки якості і конкурентоспроможності продукції.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>41</b>
2.1. Аналіз маркетингового середовища ПАТ «ЛУГАНСЬКТЕПЛОВАЗ».....	41
2.2. Аналіз маркетингової діяльності ПАТ „ЛУГАНСЬКТЕПЛОВАЗ” .....	52
2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції ПАТ «ЛУГАНСЬКТЕПЛОВАЗ» .....	56
2.4. Аналіз показників якості продукції ПАТ „ЛУГАНСЬКТЕПЛОВАЗ” .....	59
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....</b>	<b>62</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЇЇ ОЦІНКИ.....</b>	<b>65</b>
3.1. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПАТ «ЛУГАНСЬКТЕПЛОВАЗ» .....	65
3.2. Розробка конкурентної стратегії підприємства за результатами оцінки його конкурентоспроможності .....	80
<b>РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ І ВИРІШЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ .....</b>	<b>93</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>97</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>99</b>

## ВСТУП

Зміна економічної системи господарювання, перехід до ринкової системи управління і її реорганізація виходячи із особливостей теперішнього стану вимагають від багатьох підприємств змінити свій підхід до забезпечення конкурентоспроможності, виділити його в якості провідної задачі, головної цілі існування і роботи підприємства.

Сьогодні необхідність конкуренції обумовлена відкритістю українського ринку для багатьох груп товарів, і до поки ці товари проникають на наш ринок, підприємства вимушені враховувати умови конкуренції. Крім цього, політика, що проводиться урядом відносно антимонопольного регулювання економіки, підтримки здорової конкуренції визначає виникнення такої і між власними товаровиробниками. Дефіцит платіжних коштів, складний фінансовий стан, низька купівельна спроможність населення тим більше загострюють проблему підтримки і випуску конкурентоспроможної продукції.

Конкуренція є досить тонким і гнучким механізмом управління виробництвом. В умовах скорочення попиту на товар або послугу фірми страждають не в рівній мірі. Найбільших труднощів зазнають неефективні підприємства, виробники неякісної продукції тощо. Сильні фірми можуть навіть в економічно складний час процвітати, оскільки до них відійдуть сегменти ринку, які раніше контролювалися збанкрутілими конкурентами. Гнучкість механізму конкуренції проявляється у його миттєвій реакції на будь-які зміни обставин оточуючого середовища. У кращому становищі опиняються фірми, які найкраще пристосовані до змін. В період кризових явищ виробництво з високим ступенем адаптації є більш ефективним і динамічним.

В умовах ринкової економіки, які склалися в Україні, аналіз конкурентоспроможності підприємств стає об'єктивною необхідністю, так як в сучасній конкурентній боротьбі при всій її масштабності, динамізмі і гостроті виграє той, хто аналізує і бореться за свої конкурентні позиції. Важливою проблемою стає кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства і управління нею.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі його сильних і слабих сторін, а головне, - потенційних можливостей. Оцінка потенційних

можливостей підприємства – складна і трудомістка задача, яка дозволяє забезпечити баланс ринкових запитів з реальними можливостями самого підприємства, розробити основні програми його виробничого розвитку і поведінки на ринку, а також підвести реальну і компетентну основу під рішення, що приймаються.

Головна мета сучасних досліджень – визначити конкурентні можливості підприємства, виявити його сильні і слабкі сторони, знайти шляхи удосконалення діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності фірми на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ціллю роботи є обґрунтування маркетингових підходів до проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження роботи є ПАТ «Луганськтепловоз». Предметом дослідження є механізм підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## 1.1. Значення та роль конкуренції у ринкових умовах

Конкуренція є об'єктивною закономірністю становлення й розвитку товарного виробництва, важливою передумовою впорядкування цін (в основному – зниження), сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціонального перегрупування ресурсів, охороняє споживачів від диктату виробників.

У цей час застаріло поняття про те, що необхідні знання лише про цільового споживача. На обраному нами цільовому ринку працює не одне, а кілька підприємств, що здійснюють боротьбу за гроші споживачів, за краще задоволення потреб, надання кращих послуг в порівнянні з іншими підприємствами, що спричиняє напружену конкурентну боротьбу.

Підприємство постійно відкрите для конкуренції, й якщо воно не може задовольнити вимоги споживача, то програє в конкурентній боротьбі. Отже, можна говорити про існування конкуренції серед підприємств, що працюють на одному цільовому ринку. Дане зтвердження підтверджується зображенням на рис. 1.1.

Конкурентна боротьба загострюється в умовах економічної нестабільності й кризи. Саме в таких умовах стають чітко видні всі слабкі сторони одних підприємств і сильні сторони інших, виявляється, куди були марно витрачені величезні ресурси, які ніколи вже не дадуть очікуваного ефекту. Тоді вкрай загострюється конкурентна боротьба, переможцем з якої виходить той, хто зуміє

домогтися більших конкурентних переваг – переваг не над конкурентами, а стосовно цільового споживача.

Роль конкуренції у функціонуванні ринкової економіки була вперше узагальнена А.Смітом ще в XVIII в., у його відомому принципі “невидимої руки”. Він звернув увагу на різницю між суб'єктивними устремліннями бізнесменів й об'єктивних результатів їхньої діяльності. А.Сміт показав, що кожен капіталіст прагне тільки до власної вигоди. Але обставини щоразу повертаються так, що, переслідуючи власний інтерес, він одночасно реалізує й інтереси всього суспільства. “Немов невидима рука править світом. Смикаючи за ниточки маріонеток-підприємців, вона змушує їх діяти відповідно до “ідеального” плану розвитку економіки” [76]. При цьому “ниточками” (конкретним механізмом), що змушує підприємців дотримуватися вказівок “невидимої руки”, служить саме конкуренція.

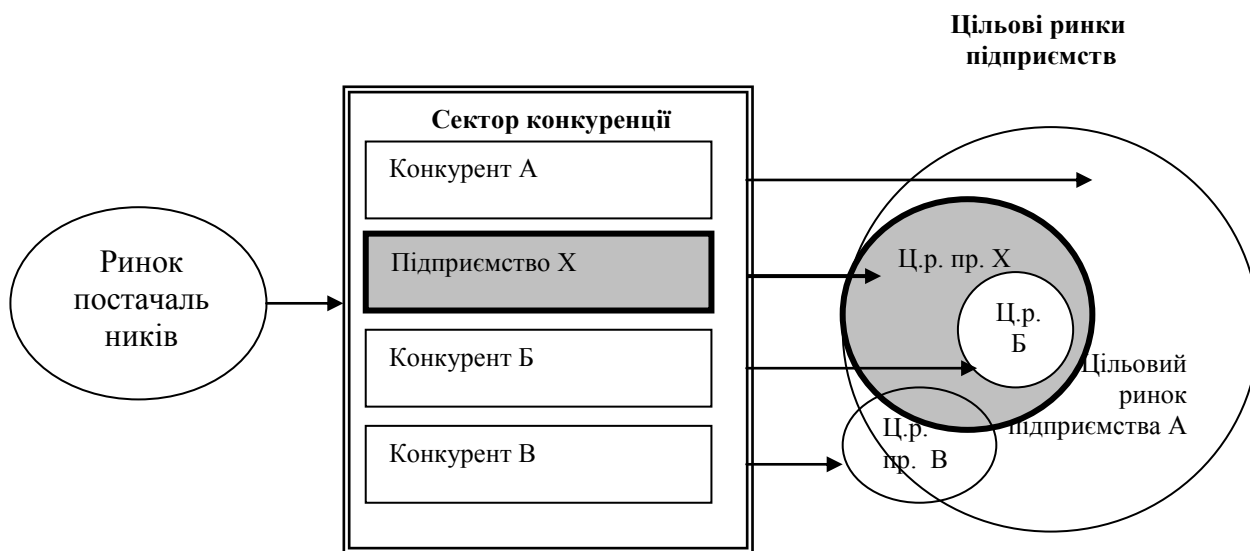


Рисунок 1.1 - Цільовий ринок і сегменти конкуренції підприємств

Роль конкуренції у функціонуванні ринкової економіки була вперше узагальнена А.Смітом ще в XVIII в., у його відомому принципі “невидимої руки”. Він звернув увагу на різницю між суб'єктивними устремліннями бізнесменів й об'єктивних результатів їхньої діяльності. А.Сміт показав, що кожен капіталіст прагне тільки до власної вигоди. Але обставини щоразу повертаються так, що,

переслідуючи власний інтерес, він одночасно реалізує й інтереси всього суспільства. “Немов невидима рука править світом. Смикаючи за ниточки маріонеток-підприємців, вона змушує їх діяти відповідно до “ідеального” плану розвитку економіки” [97]. При цьому “ниточками” (конкретним механізмом), що змушує підприємців додержуватися вказівок “невидимої руки”, служить саме конкуренція.

Проблемам конкуренції присвячені роботи таких економістів, як А.Сміт, Ф. Найт, Й. Шумпетер, М. Портер, Р.А. Фатхутдінов й ін. Кожний із цих учених має своє бачення трактування терміна “конкуренція”. Так, М. Портер у книзі «Міжнародна конкуренція» відзначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [97].

Етимологічно слово “конкуренція” сходить до латинського “concurrentia”, що означає “зіткнення”, “змагання”.

Ученими виділені три основних підходи до трактування терміна «конкуренція»:

Поведінковий підхід – чесне, без змови суперництво, що ведеться між продавцями (покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару (при цьому основний метод конкурентної боротьби – зміна цін). На даній позиції стояв А. Сміт.

Неокласичний варіант *поведінкового* підходу – пов'язаний з боротьбою за рідкі економічні блага й, зрозуміло, за гроші споживача, на які їх можна придбати. “Конкуренція є прагнення якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідких благ”, - вважає сучасний американський економіст П. Хайне [31]. Дотримується поведінкового тлумачення щодо терміна “конкуренція” також відомий учений Майкл Портер.

Структурний підхід одержав поширення у XIX ст. і особливо в XX ст., його джерела сходять до робіт Ф.Еджуорта, А.Курно, Дж.Робінсона, Е. Чемберліна й інших найбільших учених, що заклали фундамент сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринків: зробленої конкуренції, монополістичний конкуренції, олігополії й монополії. Позиції цієї групи вчених у сучасній західній економічній

науці настільки сильні, що сам термін “конкуренція” частіше використовується саме в структурному розумінні [85].

При структурному підході акцент зміщується із самої боротьби компаній одна з одною на аналіз структури ринку, тих умов, які панують на ньому. У цей час ця позиція зайняла загальне місце в підручниках. Так, у популярному курсі “Економікс” К.Р.Макконнелла й С.Л.Брю говориться, що “конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його”[76].

Функціональний підхід – описує роль, що конкуренція відіграє в економіці. Й. Шумпетер, зокрема, у рамках розвитку своєї теорії економічного розвитку визначав конкуренцію як суперництво старого з новим: нові технології, нові товари, нові типи організації виробництва [34]. Нововведення скептично приймаються на ринку, але якщо новаторові вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції, шляхом переваг у вартості витрат виробництва і якості, витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології.

Аналіз літератури, що висвітлює проблеми конкуренції, показав, що дане поняття багатозначне й не охоплюється яким-небудь універсальним визначенням. Хто або що конкретно веде конкурентну боротьбу, і де це відбувається? На поверхні явищ конкурують товари. Але за зовнішньою оболонкою явища виступає сутність конкуренції, її душа - конкуренція виробників. Отже, конкурують підприємства шляхом конкуренції товару, а маркетинг – суть і зброя цієї боротьби.

Предметом конкуренції є товар або послуга, завдяки яким підприємства-суперники прагнуть завоювати визнання й гроші споживача. Об'єктом конкуренції виступає споживач або покупець.

Аналіз конкурентів і вироблення конкретних дій відносно головних суперників часто приносять більше користі, ніж навіть істотний реальний ріст на даному цільовому ринку. Знаючи сильні й слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їхній потенціал, цілі, дійсну й майбутню стратегії. Це дозволить стратегічно точно зорієнтуватися на те, де конкурент слабкіше. Таким чином, підприємство може



розширити власні переваги в конкурентній боротьбі. Зробити це можливо лише при налагодженій системі дослідження конкурентів.

Система маркетингових досліджень конкурентів дозволяє підприємству:

- оцінити перспективи ринкового успіху;
- визначити пріоритети діяльності;
- швидше реагувати на дії конкурентів;
- виробляти стратегію нейтралізації сильних сторін конкурентів;
- підвищувати конкурентоспроможність й ефективність підприємства;
- підвищувати кваліфікацію персоналу;
- краще захищати й розширювати позиції підприємства на ринку.

Аналіз конкурентів повинен бути спрямований на ті ж галузі й сфери діяльності, які є об'єктом аналізу власного підприємства. Аналізуються зокрема: концепція маркетингу конкуруючих підприємств; можливі цілі й стратегії конкурентів; положення конкурентів на ринку; прибутковість і рентабельність діяльності конкурентів; їхні фінансові можливості; збутова діяльність конкурентів; організаційна культура підприємницької діяльності конкуруючих бізнес-суб'єктів.

Досліджуючи конкурентів, варто мати на увазі, що існує чотири категорії конкурентів: прямі конкуренти, товарні конкуренти, непрямі конкуренти й неявні конкуренти (рис. 1.2).

		<i>Схожі</i> <b>ТОВАРИ</b> <i>Різні</i>	
		<b>Прямі конкуренти</b>	<b>Непрямі конкуренти</b>
<b>СПОЖИВАЧІ</b>	<i>Схожі</i>		
	<i>Різні</i>	<b>Товарні конкуренти</b>	<b>Неявні конкуренти</b>

Рисунок 1.2 - Типи конкурентів [30]

Прямими конкурентами є підприємства, які пропонують аналогічні товари й послуги тим же самим категоріям покупців. Товарні конкуренти продають однакову продукцію різним групам покупців. Непрямі конкуренти продають різний товар

підприємствам однієї й тієї ж галузі. Неявними конкурентами є підприємства різного профілю.

Для дослідження конкурентів необхідна велика інформаційна база, що складається внаслідок функціонування маркетингової інформаційної системи, що припускає збір й аналіз маркетингової інформації. Існує досить багато відкритих джерел інформації про дії конкуруючих підприємств: рекламні матеріали, матеріали конференцій і тематичних виставок. Можуть використовуватися й оперативні джерела інформації, у тому числі відомості, отримані від споживачів, незалежних експертів ринку, збутових організацій й ін.

Необхідну інформацію для аналізу конкурентів на ринку можна розділити на дві групи (рис. 1.3).

<b>КІЛЬКІСНА ІНФОРМАЦІЯ</b>	<b>ЯКІСНА ІНФОРМАЦІЯ</b>
Організаційно-правова форма Чисельність персоналу Активи Доступ до інших джерел коштів Обсяги продажів Частка ринку Рентабельність Наявність і розміри дочірніх підприємств Перелік основних видів товарів Інші кількісні дані (вартість товарів, витрати на рекламу й ін.)	Репутація й популярність конкурентів Досвід керівництва й співробітників Пріоритети на ринку Гнучкість маркетингової стратегії Ефективність товарної політики Цінова стратегія Збутова політика Комунікаційна політика Контроль маркетингу Сервісне обслуговування Реакція на зміну ринкової ситуації

Рисунок 1.3 - Кількісна і якісна інформація, використовувана при вивченні діяльності конкурентів

1. Кількісна або формальна інформація є об'єктивною й відображає фактичні дані про діяльність конкурентів.

2. Якісна інформація – суб'єктивні оцінки експертів, фахівців, споживачів про діяльність фірми.

## 1.2. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства як об'єкт оцінки

На понятті “конкуренція” базується побудова різних моделей і концепцій, образуючи економічні категорії “конкурентоспроможність”, “конкурентна перевага”. У вітчизняній і закордонній літературі приділяється багато уваги вивченню цих понять. Для проведення дослідження конкурентного середовища необхідно визначити розходження в поняттях “конкурентоспроможність підприємства” й “конкурентна перевага”.

Вчені-економісти визначають термін “конкурентоспроможність” по-різному [1, 38, 58, 77]. Група вчених під керівництвом М. Мескона [85] розглядає поняття конкурентоспроможності фірми, зв'язуючи його з “вираженою компетентністю організації над конкурентами в якій-небудь галузі за допомогою різних методів (лідерство за рівнем витрат, характеристиками продукції, сервісним й гарантійним обслуговуванням, індивідуальним підходом до вимог споживачів й ін.), які забезпечать підприємству найкращі можливості в залученні й збереженні споживачів”.

Розглядаючи поняття конкурентоспроможності підприємства, професор Р.А.Фатхутдінов акцентує увагу на здатності організації випускати конкурентоспроможний продукт [124]. Аналогічної точки зору дотримується В.Е.Хруцький, указуючи, що конкурентоспроможність підприємства виявляється в здатності успішно оперувати на конкретному ринку в даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг [128].

Думки даних авторів указують більше на продуктову спрямованість поняття, тим самим звужуючи його. А разом з тим конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виявляється через весь організаційно-виробничий комплекс: менеджмент, виробництво, НДОКР, маркетинг, фінанси й кадри.

Пітер Діксон у своєму тлумаченні конкурентоспроможності спирається не тільки на переважні відмінності перед конкуруючими підприємствами, як це загальноприйнято робити, а підходить до цього поняття більш широко й поглиблено, говорячи, що “конкурентоспроможність показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма стосовно конкурентів посередникам й в обслуговуванні клієнтів” [31]. При цьому продуктивність роботи фірми він зв'язує з якістю виробів, що випускають, займаною часткою ринку й прибутковістю, а ефективність – зі швидкістю відповідної реакції й економією витрат.

Поняття ефективності й продуктивності, згідно з П. Діксоном, в остаточному підсумку, залежать від “конкурентної раціональності фірми, тобто чинності її змагального духу й уміння приймати рішення”. Такий розгляд питань, пов'язаних з конкурентоспроможністю, показує тісну взаємодію маркетингу й менеджменту на підприємстві.

Таким чином, всі визначення мають схожу спрямованість, розглядаючи конкурентоспроможність як здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.

Об'єктом аналізу конкурентоспроможності підприємства, названим іноді в літературі аналізом “сильних і слабких сторін”, є внутрішні фактори, що перебувають деякою мірою під контролем підприємства. Аналіз літератури дозволив узагальнити думки, що наводять у роботах відомих закордонних і вітчизняних вчених-маркетологів, відносно виділюваних факторів при оцінці “сильних і слабких сторін” підприємства.

Єдиної думки вчених із приводу того, які фактори необхідно брати за основу при оцінці конкурентоспроможності фірми. Точки зору авторів зазначених робіт, основоположників американських, французьких, російських й української “шкіл маркетингу”, розходяться як відносно кількості досліджуваних факторів, так і відносно вибору самих факторів конкурентоспроможності.

Аналіз літератури дозволив виявити відмінні риси в поняттях “конкурентоспроможність” й “конкурентна перевага”. Найбільш повно й глибоко даються визначення й досліджуються питання конкурентної переваги підприємства

в роботах Г.Л. Багієва [5], Г.Л.Азоєва [1], Ж.Ж. Ламбена [70], М. Портери [96], Р.А. Фатхутдінова [124].

Конкурентна перевага підприємства - перевага, висока компетентність підприємства в будь - якій області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими фірмами [125]. З даного визначення треба, що залежно від напрямку дослідження конкурентів, характеристики й складності об'єкта вибирається та або інша область діяльності конкуруючих підприємств. Виділяють три основні сфери конкурентних переваг: організаційні; функціональні; переваги, засновані на взаєминах із зовнішніми організаціями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Сфери й показники конкурентних переваг підприємства [65]

Конкурентні переваги		Показники конкурентної переваги
Організаційні конкурентні переваги		Розмір підприємства
		Рівень мобільності
		Досвід роботи
		Ефективність менеджменту
		Фінансова міць
		Розмір ресурсної бази
Функціональні конкурентні переваги	Маркетинг	Імідж підприємства
		Розмір і кількість цільових ринків
		Знання споживачів
		Перевага в поінфармованості
		Ефективна цінова стратегія
		Ефективна комунікаційна політика
		Високий рівень сервісного обслуговування
		Ефективна стратегія руху товарів
	Виробництво	Технологія
		Ефективність виробництва
		Якість товарів
		Мобільність виробництва
	Кадри	Економія на масштабах виробництва
		Кваліфікація персоналу
		Досвід практичної діяльності
Переваги, які засновані на взаєминах із зовнішніми організаціями		Контроль над каналами збуту
		Впливові контакти в галузі
		Підтримка уряду
		Доступ до фінансових ресурсів
		Доступ до матеріально-технічних ресурсів

Конкурентні переваги поділяються на внутрішні й зовнішні. Зовнішні конкурентні переваги містять у собі ті показники, які характеризують ринкова перевага підприємства в задоволенні тих або інших потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відображають цінність для споживача. До зовнішніх конкурентних переваг відносяться: якість товару, рівень цін, сервісне обслуговування, імідж підприємства, знання споживачів, високий рівень інновацій й ін.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують перевага підприємства в цінових аспектах конкурентної боротьби. Отже, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника й засновані на його виробничих й організаційних ноу-хау. До внутрішніх конкурентних переваг відносяться: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів і т.д.

### 1.3. Пошук конкурентних переваг підприємства

Маркетингову спрямованість конкурентної переваги містить визначення, дане Ф. Котлером. Він вважає її як “перевагу над конкурентами, що досягається за рахунок пропозиції споживачам більше високої цінності або за рахунок більше низьких цін, або за рахунок надання більших вигід, що виправдують більше високі ціни”[63].

Розглядаючи поняття конкурентної переваги підприємства безпосередньо на конкретному ринку, можна сказати, що це показник, забезпечуючий організації перевагу над конкурентами по елементах маркетингу на цільовому ринку. На наш погляд, стосовно до маркетингової діяльності підприємств серед можливих зовнішніх конкурентних переваг, що проявляються на цільовому ринку, можна

виділити перевага по факторах «4P»: ціна, продукт, розподіл і просування. У цьому випадку варто говорити про маркетингову конкурентну перевагу підприємства.

Маркетингову конкурентну перевагу ми буде визначати як перевагу підприємства на певному цільовому ринку над своїми прямими конкурентами по характеристиці й властивості товару, рівню цін, системі збуту, комунікаційні заходам.

Говорячи про маркетингову конкурентну перевагу (МКП) підприємства, необхідно помітити, що на різних цільових сегментах ринку воно буде неоднаковим, а змінні МКП варіюються залежно від галузевої приналежності підприємства і його можливостей їх вивчити й оцінити. Вивчаючи поняття маркетингової конкурентної переваги підприємства, необхідно виділити оціночні показники, тобто конкретні компоненти, по яких воно перевершує конкурентів. Як вітчизняні, так і закордонні вчені сходяться на тому, що оцінювати маркетингову конкурентну перевагу підприємства треба за наступними показниками: товар, ціна, канали розподілу й просування [17, 78, 97, 114].

Показники можуть бути тактичними й стратегічними. Тактичний показник маркетингової конкурентної переваги підприємства - конкретний елемент комплексу маркетингу, за яким воно перевершує або буде перевершувати в найближчий період (не більше року) конкуруючі підприємства. Найчастіше тактичний характер носить комунікаційна політика підприємства. Стратегічний показник маркетингової конкурентної переваги підприємства - конкретні елементи комплексу маркетингу, за якими воно може перевершити конкурентів після виконання в перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого елемента підприємства в порівнянні з конкуруючими. Віддаленість строку реалізації стратегічного фактору маркетингової конкурентної переваги підприємства може бути не менш двох років. Так, до стратегічних показників маркетингової конкурентної переваги можна віднести товарну, цінову й збутову політики.

Кожному показнику маркетингової конкурентної переваги відповідають певні параметри, набір яких залежить від об'єкта, цілей і глибини проведених досліджень.

У табл. 1.2 наведена система показників і змінних, що характеризують маркетингову конкурентну перевагу (МКП) підприємства.

Існують різні методи оцінки й аналізу конкурентного положення підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача.

Таблиця 1.2 - Показники й змінні маркетингової конкурентної переваги підприємства

Показники МКП	Змінні МКП
Продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- споживчі властивості;</li> <li>-розмаїтість асортиментів;</li> <li>-дизайн;</li> <li>-репутація торговельної марки;</li> <li>- розробка нових моделей;</li> <li>-відповідність ринковим сегментам;</li> <li>-упакування;</li> <li>-рівень відповідності стандартам;</li> <li>-передпродажна підготовка;</li> <li>-післяпродажне обслуговування;</li> <li>-надання додаткових послуг</li> </ul>
Ціна	<ul style="list-style-type: none"> <li>-гнучкість цінової політики;</li> <li>-рівень цін;</li> <li>-обсяги знижок, націнок;</li> <li>-форми, умови й строки платежів;</li> <li>-умови кредитування;</li> <li>-аналіз витрат;</li> <li>-співвідношення ціни і якості товарів;</li> </ul>
Збут	<ul style="list-style-type: none"> <li>-форми збуту;</li> <li>-організація збутової діяльності;</li> <li>-ступінь охоплення ринку;</li> <li>-ефективність транспортування, розміщення складів;</li> <li>-відносини з торговельними організаціями</li> </ul>
Просування товару	<ul style="list-style-type: none"> <li>-рівень рекламної діяльності;</li> <li>-демонстраційна торгівля;</li> <li>-використання персональних продажів;</li> <li>-рівень і методи стимулювання збуту;</li> <li>-використання інструментів зв'язку із громадськістю;</li> <li>-виставочна і ярмаркова діяльність.</li> </ul>



#### 1.4. Методи оцінки конкурентних позицій підприємства

У табл. 1.3 виділено й згруповано дані, що узагальнюють закордонний і вітчизняний досвід застосування основних методик оцінки конкурентних позицій підприємств на цільовому ринку [20, 21, 39, 65, 70, 85, 92, 100, 124].

Як видно з таблиці, існує досить велика кількість методів оцінки конкурентного положення підприємства на ринку, а саме: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод «Мак - Кинзи»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертної оцінки; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картирования стратегічних груп.

Наведено методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі:

1. Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак - Кинзи», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;
2. Методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод LOTS, ситуаційний аналіз, метод експертної оцінки, картирування стратегічних груп;
3. Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод.

Кожному наведеному в табл. 1.4. методу властиві певні недоліки й переваги, які у свою чергу спричиняються можливістю і доцільністю їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Так, найбільше, що часто зустрічаються недоліки методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку наступні: утрудненість визначення частки підприємств на ринку; труднощі збору даних,

необхідних для проведення аналізу; наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи.

З огляду на показники, бачиться можливим застосування наступних методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: модель БКГ, модель М.Портеру, метод LOTS, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), метод експертних оцінок, фінансово-економічний метод; метод картирования стратегічних груп.

Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Так, оцінка ринкових показників показує остаточний результат виробничо-господарської діяльності підприємства, що проявляється через задоволеність споживачів від використання товарів. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту, показують, за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага. Фінансово-економічні методи результують діяльність підприємства на цільовому ринку в цілому.

Узагальнюючи дані табл. 1.3, можна зробити наступні висновки:

- кожен метод припускає свій набір факторів і аналізованих змінних;
- методика проведення досліджень різна, частіше використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;
- у багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість ураховувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;
- кожний з перелічених методів має свої переваги й недоліками, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

Таблиця 1.3 - Методи оцінки конкурентних позицій підприємства

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, використовувані при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Модель БКГ	-темп ріст ринку; -відносна ринкова частка	-обсяг продажів; -питомі витрати	матриця 2x2	- простота використання; -дозволяє визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	-кількість аналізованих факторів мала; -не робиться аналіз причини явищ; -побудова відбувається на нечіткому визначенні ринку (частки ринку); -змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства	Доцільно для аналізу стратегічних господарських одиниць у рамках підприємства, однак утруднене визначення частки ринку
Модель М. Портеру	-структура й динаміка діючих конкурентів; -потенційні конкуренти; -тиск товарів-замінників; -становище постачальників у галузі; -становище споживачів у галузі	при аналізі діючих конкурентів використовуються показники: -рентабельність виробництва; -ринкова частка.	-порівняльний аналіз; -осі координат; -матриця 2x2	-дозволяє визначити всебічний вплив зовнішніх чинників на конкуренцію; -різноманіття змінних для здійснення аналізу	-необхідні для проведення аналізу кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; -можуть виникнути труднощі зі збором даних	Застосування можливо й необхідно
Метод "Мак-Кінзи"	- привабливість ринку; - конкурентоспроможність фірми	-6 змінних привабливості ринку; -9 змінних відносно переваги фірми на ринку	-оцінки експертів, -матриця 3x3	-у порівнянні із БКГ, пропонує більш детальний аналіз; -дає можливість визначити стратегічне становище фірми; -пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства; -високі вимоги до компетенції експертів	-розбивка осей матриці спірна; -губиться значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок; -не дозволяє визначити, як варто перешикувати структуру бізнесу-портфеля підприємства; -пропоновані стратегії маркетингу поверхневі	Застосування недоцільн через можливі погрішності при виконанні й невизначеності результатів

## продовження табл.1.3.

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, використовувані при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Модель Shell / DPM	- конкурентна позиція фірми; - привабливість галузі (перспективність)	-13 змінних, що характеризують конкурентоспроможність фірми; -13 змінних, що характеризують привабливість галузі	-оцінки експертів; -матриця 3x3	-ефективна в рамках капіталомких галузей промисловості; -поєднує якісні й кількісні показники в єдину параметричну систему; -велика кількість змінних дозволяє зробити глибокий і системний аналіз факторів	-важко вибрати з великого набору змінних, найбільш значимі; -присвоювання питомих ваг змінним при конструюванні шкал матриці дуже утруднено; -важко оцінити, які зі змінних найбільш значимі; -проведення аналізу вимагає багато часу й високої компетенції експертів	У чинність перерахованих недоліків й обмежень – не представляється можливим
Метод LOTS	-існуюче становище фірми; -стратегії діяльності; -довгострокові цілі; -короткострокові цілі; -кадровий потенціал; -плани розвитку -організація менеджменту	індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	-тест-таблиця власного підприємства й основних конкурентів	-проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	-труднощі зі збором даних для проведення аналізу; -не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу	Застосування можливо
Метод PIMS	п'ять груп факторів: - привабливість ринкових умов; -чинність конкурентних позицій; -ефективність використання інвестицій; -використання бюджету; -поточні зміни в становищі на ринку	- 37 стратегічних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція й ін.) і ситуаційна змінних (швидкість росту ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу)	- рівняння множинної регресії, що зв'язують змінні з величиною прибутковості й здатністю фірми генерувати готівку	-дозволяє визначити, які стратегії варто застосовувати в конкурентних ринкових умовах; -можливість одержання прогностичних оцінок щодо того, що відбудеться в довгостроковій і короткостроковій перспективах при проведенні певних стратегічних змін; -використовується широке коло показників	-результати носять орієнтовний характер; -складність аналізу робить його недоступним для досить широкого кола користувачів методики; -необхідна більша база даних, одержання яких досить проблематично	У чинність перерахованих недоліків й обмежень – не представляється можливим
Ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз)	внутрішнє середовище підприємства: -маркетинг; -фінанси; -виробництво; -організація й кадри	- по кожному факторі визначаються показники в індивідуальному порядку	-матриця можливості / погрози, сильні / слабкі сторони; -таблиця профілю середовища	-дозволяє зіставити погрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства; -припускає вироблення стратегій діяльності	-недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; -для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; -вимагає значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу	Застосування необхідно

продовження табл.1.3.

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, використовувані при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Метод експертної оцінки	-продукт; -ціна; -канали збуту; -просування продукту на ринку	- по кожному факторі вибираються свої змінні	проводиться оцінка експертів у певному діапазоні, підсумуються оцінки, рівняються результати матриця 5x3	-дає можливість зробити оцінку діяльності конкурентів на ринку при відсутності даних про їхню фінансово-господарську діяльність	-піддаються оцінці лише елементи маркетингу; -відсутність стратегічних рішень і рекомендацій; -не враховується кон'юнктура ринку й галузева структура	Застосування можливо
Модель Хофера / Шендела	-стадії розвитку ринку (ЖЦ); -ефективність щодо конкурентів	- 15 змінних сильних сторін підприємства; 6 змінних, що характеризує стадії ЖЦ		-дозволяє визначити бізнес-стратегію;	-приспосована в основному для корпоративного бізнесу-портфеля або для взаємозалежних видів бізнесу	Недоцільно
Фінансово-економічний метод	виділяються різні групи показників: -ліквідність підприємства; -керування активами; -керування заборгованістю підприємства; рентабельність підприємства	вибираються коефіцієнти по кожній групі показників	розрахунок коефіцієнтів по підприємствах-конкурентах; порівняльний аналіз, і аналіз у динаміку	-дається об'єктивна й повна оцінка сильних і слабких сторін підприємства; -складання ринкового рейтингу; -простота й доступність у використанні	-не враховуються елементи комплексу маркетингу; -залишається без уваги менеджмент підприємства	Застосування можливо й необхідно
Метод картирования стратегічних груп	вибираються за розсудом дослідника	-ціна/якість; -розмах діяльності; -ступінь вертикальної інтеграції; -ширина товарної номенклатури й ін.	вісь координат	-пророкує конкурентні позиції підприємства (сприятлива, нейтральна, згубна)	-в одержуваних результатах велика частка імовірного характеру; -громіздкість дослідження	Застосування можливо

Для характеристики конкурентного середовища на ринку доцільне використання моделі американського вченого-економіста Майкла Портеру. Даний вибір був зроблений за наступними причинами:

- модель М. Портеру охоплює не тільки аналіз діючих конкурентів у галузі, але й ураховує також зовнішнє оточення підприємств;
- розглядає стан галузі, напрямки й тенденції її розвитку;
- дозволяє проводити аналіз діючих галузевих конкурентів, використовуючи різні методики оцінки конкурентспроможності.

Питання конкурентних позицій галузевих підприємств розглянуті в наукових працях М.Портеру [96, 97]. Він представляє конкурентну боротьбу не як відособлене суперництво між виробниками, а як функцію ряду факторів, що поєднують підприємство і його зовнішнє середовище, основним ключем, якого виступає галузь. При цьому необхідно визначити, що ж таке галузь. Ми визначаємо галузь як сукупність підприємств - виробників товарів, схожих за функціональним призначенням.

М.Портер виділив п'ять факторів, що визначають конкуренцію й внутрішню привабливість довгострокового прибутку, яку можна одержати на ринку або в сегменті, а саме: погроза входу до галузі нових конкурентів, заміщення товарів, можливість постачальників збільшувати ціну, здатність покупців збивати ціну й суперництво між діючими конкурентами (рис. 1.4.).

Відповідно до теорії галузевої конкуренції найбільш інтенсивна конкурентна боротьба відбувається між діючими конкурентами в галузі. Як правило, боротьба ведеться за розмір ринкової частки, тому що в більшості випадків саме цей параметр у довгостроковому періоді визначає інші. Конкуренція серед функціонуючих на ринку підприємств включає наступні тактичні прийоми: пропозиція товарів за зниженими цінами, рекламні кампанії, викид на ринок більших мас товарів, надання споживачам додаткових послуг і гарантій.

Для вивчення конкурентних позицій підприємств на товарному ринку доцільно вивчення стану, тенденцій і можливих перспектив розвитку галузевого ринку, на якому функціонує аналізоване підприємства.



Рисунок 1.4 - Вплив конкурентних чинностей на ринку

### 1.5. Методи оцінки якості і конкурентоспроможності продукції

Необхідною умовою визначення рівня конкурентоспроможності продукції є оцінка якості продукції. Підходи до кількісної оцінки якості продукції визначає спеціальна наука – кваліметрія [21], наука про способи виміру і кількісній оцінці якості продукції і послуг.

Під рівнем якості виробу розуміється відносна оцінка якості, заснований на порівнянні сукупності характеристик розглянутого виробу з базовими, тобто виробами конкурентів, перспективних зразків, стандартів, що випереджають стандартів і т.п.

У деяких довідкових джерелах якість позначається як «придатність для використання» чи «відповідність мети», чи «задоволення нестатків споживача», чи «відповідність вимогам». Усе це являє собою тільки деякі сторони якості.

Рівень якості продукції визначається на основі системи показників її якості. Для визначення цього рівня, необхідно знати чисельне значення кожного з цих показників і порівняти з аналогічним показником продукції прийнятої в якості базової для порівняння.

Під визначенням показника якості мається на увазі перебування його чисельного значення. Для цього на практиці в залежності від специфіки продукції приймаються наступні методи.

Вимірювальний - за допомогою інструментів, приладів.

Реєстраційний метод - який заснований на реєстрації і підрахунку числа визначених подій (наприклад відмовлень при іспитах) чи предметів (наприклад, стандартизованих, уніфікованих, оригінальних захищених патентом). Реєстраційним методом можуть визначатися такі показники як безвідмовність, патентно - правові, стандартизація, уніфікація.

Обчислювальний метод - ґрунтується на застосуванні спеціальних математичних моделей для визначення показника якості продукції.



Органолептичний метод передбачає аналіз сприйняття людських органів почуттів - зору, слуху, нюху, смаку, дотику. Точність і вірогідність знайдених значень залежать від кваліфікації, навичок і здатності облич, їх визначальних.

Соціологічний метод - здійснюється на основі збору й аналізу ліній можливих споживачів.

У сучасних умовах виникає необхідність у зміні орієнтації і критеріїв оцінки розроблювальної і продукції, що випускається.

Якість продукції може бути оцінено трьома способами:

за власною методикою компанії. Методика може ґрунтуватися на статистику повернень, гарантійного ремонту, записах у книзі скарг і пропозицій і інших параметрів зовнішніх і внутрішніх оцінок продукції;

стосовно якості деякого зразка, прийнятого за еталон, наприклад, чи виріб процес "А" краще, ніж "Б" (метод "бенчмаркінг"). При цьому оцінка якості має також відносний характер, наприклад, краще виставочного зразка, ніж загальноприйнятої якості в даній галузі і т.д. Даний спосіб оцінки жадає від фахівців постійної уваги до поточного параметрам зразка, прийнятого за еталон. Спосіб є дуже небезпечним, тому що пріоритети споживчого попиту не скрізь є однаковими;

стосовно міжнародного чи національного стандарту. Спосіб є дуже ефективним при повній пропрацьованості стандартів, форм звітності і системи професійного аудита на ключові елементи складові або сама продукція, або на процеси і комплектуючі, формуючу продукцію.

Таким чином, кожен спосіб оцінки якості продукції має сферу ефективного застосування.

Показники якості, що є основною категорією споживчих цінностей, створюють базу (основу) для формування ціни, собівартості продукції в залежності від її первісної якості. На основі базових цінностей (показників якості) формуються всі наступні цінності, що входять до складу споживчої цінності продукції. Лише деякі не мають ніякого зв'язку з базовими цінностями, вони були відзначені вище.

Кількісна характеристика одного чи декількох властивостей продукції, що складають її якість, називається показником якості продукції.

Сукупність показників якості продукції можна класифікувати по наступним ознаках:

по кількості властивостей (одиничні, комплексні й інтегральні показники);

стосовно різних властивостей продукції (показники надійності, технологічності й ін.);

по стадії визначення (проектні, виробничі й експлуатаційні показники);

по методу визначення (розрахункові, статистичні, експериментальні, експертні показники);

по характері використання для оцінки рівня якості (базові і відносні показники);

по способі вираження (розмірні показники і показники, виражені безрозмірними одиницями виміру, наприклад, балами, відсотками).

Показник якості продукції, що характеризує одне з її властивостей, називається одиничним показником якості продукції (наприклад, потужність, калорійність палива і т.д.).

Відносний показник якості продукції – відношення значення показника якості продукції до відповідного (тобто прийнятому за вихідне) значенню, виражається в безрозмірних чи числах відсотках і обчислюється по формулі:

$$K_i = \bar{P}_i / \bar{P}_{i0}, \quad (1.1)$$

де  $K_i$  – відносний показник якості;

$\bar{P}_i$  – значення одиничного показника якості оцінюваної продукції;

$\bar{P}_{i0}$  – значення одиничного базового показника якості.

При застосуванні комплексного методу застосовують комплексний показник якості, що визначається шляхом зведення воєдино окремих показників за допомогою коефіцієнтів вагомості кожного показника. При цьому може бути використана функціональна залежність:

$$K = f(n, b_i, k_i), \quad i = 1, 2, 3, \dots, n, \quad (1.2)$$

де  $K$  – комплексний показник якості продукції;

$n$  – число показників, що враховуються;

$b_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника якості;

$k_i$  –  $i$ -й показник якості (одиничний чи відносний).

Комплексний показник якості продукції – це показник, що характеризує трішки її властивостей. Наприклад,  $K_{\Gamma}$  – коефіцієнт готовності:

$$K_{\Gamma} = \frac{T}{T - T_B}, \quad (1.3)$$

де  $T$  – наробіток виробу на відмовлення (показник безвідмовності);

$T_B$  – середній час відновлення (показник ремонтоздатності), тобто  $K_{\Gamma}$  характеризує дві властивості виробу – безвідмовність і ремонтоздатності.

У свою чергу

$$T_B = T_O + T_Y, \quad (1.4)$$

де  $T_O$  – середній час, затрачуваний на відшукування відмовлення;

$T_Y$  – середній час, необхідне для усунення відмовлення.

Інтегральний показник якості продукції – відношення сумарного корисного ефекту від чи експлуатації споживання продукції до сумарних витрат на її створення і чи експлуатацію споживання:

$$I = E / (B_C + B_E) \quad (1.5)$$

де  $E$  – сумарний корисний ефект від експлуатації продукції (термін корисного використання холодильника, пробіг вантажного автомобіля в тонно-кілометрах за термін служби до капітального ремонту і т.д.);

$B_C$  – сумарні витрати на створення продукції (розробка, виготовлення, монтаж і інші одноразові витрати);

$B_E$  – сумарні експлуатаційні витрати (технічне обслуговування, ремонт і інші поточні витрати);

Серед показників якості маються такі, котрі неможливо виразити чисельними значеннями (відтінки, запах, тембр і т.д.). Вони визначаються за допомогою органів почуттів і називаються сенсорною характеристикою.

Оцінка рівня якості продукції може вироблятися диференціальним чи комплексним методами. При застосуванні диференціального методу виробляється зіставлення одиничних показників якості нової продукції з ідентичними базовими показниками якості, а при комплексному – фактичних комплексних показників з базовими комплексними показниками.

Числові значення показників якості встановлюються за допомогою об'єктивних і суб'єктивних методів. Об'єктивні методи: вимірювальний, реєстраційний і розрахунковий. Суб'єктивні методи: органолептичний, соціологічний і експертний. Об'єктивні методи базуються на застосуванні технічних вимірювальних засобів, реєстрації, підрахунку подій, виконанні обчислень. Основа суб'єктивних методів – аналіз сприйняття органів почуттів людини, збір і облік різних думок, рішення, прийняті групою фахівців-експертів.

ДСТУ 22851-77 установлює наступну номенклатуру основних 10 груп показників якості по властивостям продукції:

1. Показники призначення характеризують властивості продукції, що визначають основні функції, для виконання яких вона призначена, і обумовлюють область її застосування.

У цю групу входять:

а) класифікаційні показники, що встановлюють приналежність виробів до класифікаційного угруповання (класи автомобілів, точності приладів і т.д.);

б) функціональні (експлуатаційні), що характеризують корисний результат від експлуатації виробів (швидкодія комп'ютера, продуктивність стану, точність вимірювального приладу і т.д.);

в) конструктивні, що дають точне представлення про основні проектно-конструкторські рішення виробів (двигуни дизельні, бензинові, електричні і т.д.);

г) показники складу і структури, що визначають зміст у продукції хімічних елементів, їхніх з'єднань (процентний уміст сірки і золи в коксі і т.д.). Показники цієї групи відіграють основну роль в оцінці рівня якості, вони часто використовуються як критерії оптимізації і застосовуються разом з іншими видами показників.

2. Показники надійності характеризують властивості безвідмовності, довговічності, ремонтоздатності і схоронності.

Безвідмовність – властивість виробу зберігати працездатність протягом деякого чи часу наробітку.

Довговічність – властивість виробу зберігати працездатність до граничного стану з необхідними перервами для технічного обслуговування і ремонту.

Ремонтоздатність – здатність продукції піддаватися ремонту.

Схоронність – властивість виробів і продуктів зберігати справне і придатне до споживання стан протягом встановленого в технічній документації терміну збереження і транспортування, а також після нього.

Наприклад, показники транспортабельності характеризують пристосованість продукції до транспортування, що не супроводжується її чи використанням споживанням. Визначаються експериментальним, розрахунковим чи експертним методами. Наприклад, показник придатності продукції до збереження споживчих властивостей при перевезеннях, він відбитий у нормах природного збитку для окремих видів продукції (стекло, цемент і т.д.)

$$K_{\text{д}} = \frac{Q_{\text{в}}}{Q_{\text{п}}} \cdot 100\% \quad (1.6)$$

де  $K_{\text{д}}$  – частка продукції, що зберігає в заданих межах свої первісні властивості за час перевезень, %;

$Q_{\text{п}}$  – кількість продукції, що занурюється в транспортний засіб;

$Q_{\text{в}}$  – кількість вивантаженої продукції, що зберегла значення показників якості в припустимих межах.

3. Показники ергономічності характеризують систему «людина – виріб» і враховують комплекс властивостей людини, що виявляються у виробничих і побутових процесах. До них відносяться гігієнічні (освітленість, температура, тиск, вологість), антропометричні (одяг, взуття, меблі, пульти управління) і психофізіологічні (швидкісні і силові можливості, пороги слуху, зору і т.п.).

Психофізіологічні характеризують пристосованість виробу до органів почуттів людини.

Психологічні характеризують можливість сприйняття й обробки різної інформації.

Фізіологічні характеризують припустимі фізичні навантаження на різні органи людини.

4. Естетичні показники характеризують інформаційну виразність, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання, стабільність товарного виду (характеристики художніх стилів, відтінків, запахів, гармонійності і т.д.).

5. Показники технологічності характеризують властивості продукції, що обумовлюють оптимальний розподіл витрат матеріалів, часу і засобів праці при технічній підготовці виробництва, виготовленні й експлуатації продукції. Це показники трудомісткості, матеріало- і фондоємкості, собівартості виробів. Обчислюються як загальні (сумарні), так і структурні, питомі, порівняльні чи відносні показники.

Відносні показники – це, наприклад:

коефіцієнт використання матеріалів:

$$K_{\text{им}} = \frac{M_{\Gamma}}{M_{\text{в}}}, \quad (1.7)$$

де  $M_{\Gamma}$  – кількість матеріалу в готовій продукції;

$M_{\text{в}}$  – кількість матеріалу, введеного в технологічний процес;

показник питомої собівартості:

$$S_{\text{уд}} = \frac{S}{B}, \quad (1.8)$$

де  $S_{\text{уд}}$  – питома собівартість;

S – загальна собівартість виробу;

B – визначальний параметр виробу (потужність, вага і т.п.).

6. Показники стандартизації й уніфікації характеризують насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними частинами, а також рівень уніфікації з іншими виробами.

Основні показники уніфікації – коефіцієнти застосовності, повторюваності, взаємній уніфікації для груп виробів, питома вага оригінальних деталей (вузлів). Стандартними є всі частини продукції, що випускаються по державних і галузевих стандартах.

7. Правові і патентно-правові показники характеризують ступінь відновлення технічних рішень, використаних у продукції, їхній патентний захист, а також можливість безперешкодної реалізації продукції в нашій країні і за рубежом (кількість чи питома вага запатентованих чи ліцензованих деталей (вузлів) і т.п.).

8. Екологічні показники характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при чи експлуатації споживанні продукції. Наприклад: зміст шкідливих домішок, що викидаються в навколишнє середовище, імовірність викиду шкідливих часток, газів, випромінювань при збереженні, транспортуванні і використанні продукції, рівень ГДК.

9. Показники безпеки характеризують особливості продукції, що обумовлюють при її чи експлуатації споживанні безпека людини. Вони відбивають вимоги до норм і засобів захисту людей, що знаходяться в зоні можливої небезпеки при виникненні аварійної ситуації, і передбачені системою держстандартів з безпеки праці, а також міжнародними стандартами.

10. Економічні показники характеризують витрати на розробку, виготовлення, експлуатацію і (чи) споживання продукції, що враховуються в інтегральному показнику якості продукції (різні види витрат, собівартість, ціна й ін.), при зіставленні різних зразків продукції – техніко-економічні показники.

Характеристики якості прямо пропорційні показникам конкурентноздатності. Оцінка конкурентноздатності товару (ОКТ) виробляється на основі зіставлення даної продукції з відповідною продукцією інших фірм. Показник конкурентноздатності продукції виражається відношенням корисного ефекту до ціни споживання, а за корисний ефект приймаються інтегральні показники характеристик товару — його якість.

В економічній теорії конкурентноздатності поняття рівня конкурентноздатності зв'язується з відношенням показників конкурентноздатності нашої продукції і конкурента. Якщо це відношення більше 1, то наша продукція вважається конкурентноздатною.

Показники конкурентноздатності виражаються як частка від розподілу сум відносних показників характеристик якості продукції до відносної ціни споживання цієї продукції:

Відносні значення показників характеристик якості і ціни споживання виходять з порівняння характеристик і ціни споживання з такими в продукції, прийнятої за базу. За базову продукцію приймають встановлювану в маркетингу ідеальну споживчу модель продукції, тобто ту продукцію, що бажають придбати споживачі.

Якщо ціна споживання виключається з аналізу, то оцінки конкурентноздатності називаються неціновими.

Характеристики якості продукції, не цікавлячого споживача (наприклад, технологічність виготовлення продукції), у розгляд конкурентноздатності не приймаються.

Конкурентноздатність є агрегованим показником, що містить у собі як характеристики самого суб'єкта, що хазяює, так і продукту, що випускається, чи послуги.

Зовні конкурентноздатність організації виявляється як його платоспроможність, фінансова стійкість, інвестиційна привабливість. Для оцінки конкурентноздатності можуть бути використані методики фінансового аналізу й інші методи кількісного і якісного аналізу господарської діяльності.



Аналіз конкурентоздатності товару повинен здійснюватися безупинно в системі маркетингу якості (рис.1.5).

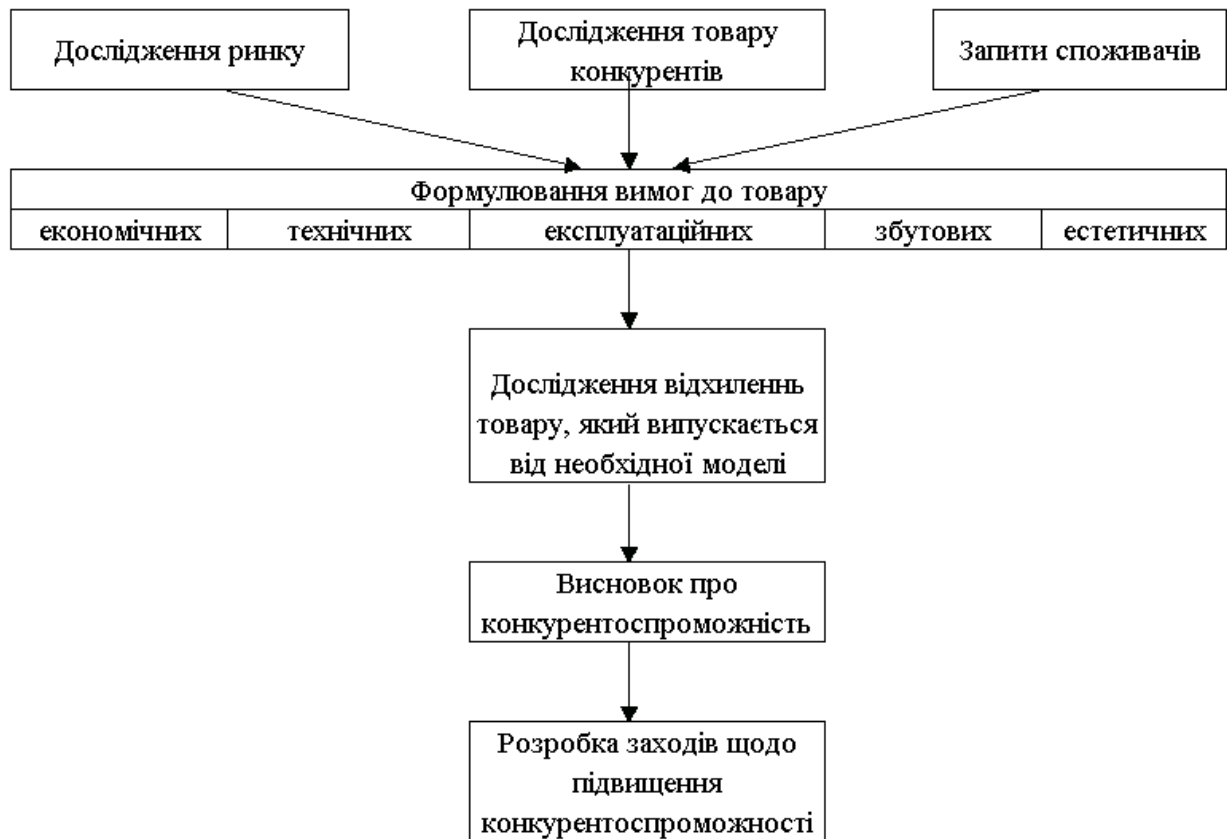


Рисунок 1.5 - Аналіз конкурентоздатності товару

Для цілей управління конкурентоздатністю товару необхідно виявити основні елементи інтегрованого показника з метою розробки відповідних керуючих впливів (рис.1.6).

Конкурентоздатність товару вимагає кількісних оцінок. Не маючи конкретних кількісних вимірників, управляти інтегрованим показником, сформованим на всіх етапах його створення, практично неможливо.

Не слід ототожнювати конкурентоздатність із можливістю товару продаватися, тому що можливий продаж за демпінговими цінами, кон'юнктурно-політичним розумінням, що не завжди забезпечує прибуток підприємству.

Існують два підходи до оцінки конкурентоздатності з позицій виробника і з позицій споживача.



Рисунок 1.6 - Показники конкурентноздатності продукції

На усіх фазах життєвого циклу товар повинен приносити дохід його виробнику. При цьому у вимірі прибутковості повинна бути відбита динаміка прибутковості:

$$D_t = n_t \times d_t, \quad (1.9)$$

де  $D_t$  — прибуток від реалізації товару в одиницю часу;

$n_t$  — обсяг продаж в одиницю часу,

$d_t$  — прибуток від реалізації одиниці товару.

Загальна прибутковість товару виразиться сумою результатів по інтервалах (одиницям часу) і буде максимальною, якщо в кожен одиницю часу прибутковість оптимальна.

Це може бути досягнуто, якщо в кожному оцінюваному інтервалі призначити оптимальну ціну, продиктовану співвідношенням попиту та пропозиції на приватному сегменті ринку в даний період часу.

Конкурентноздатність товару – ключовий фактор, коли мова йде про перспективи розвитку виробничих фірм. Справа в тім, що при розробці і виробництві нового товару необхідно приймати рішення про закупівлю чи створення нового обладнання, налагоджування технологічних процесів, організацію збутової мережі. Витрати на це звичайно в кілька разів перевищують витрати на проектування нового товару. І якщо цей товар виявиться неконкурентоспроможним, фірма понесе серйозні збитки.

У цих умовах особливого значення набуває моделювання конкурентноздатності, тобто підбор властивостей товарів, що найбільше повно задовольняють потреби конкретних покупців, а також економічне обґрунтування його виробництва і післяпродажного обслуговування. Виявляється, що ще на стадії проектування нового товару можна зробити важливі попередні висновки щодо конкурентноздатності такого товару. Як уже відомо, усі параметри, що характеризують рівень конкурентноздатності, підрозділяють на три групи: нормативні параметри, технічні характеристики й економічні параметри.

Насамперед проводиться оцінка нормативних параметрів, тобто з'ясовується, чи відповідають ці параметри обов'язковим стандартам і нормам, установленим міжнародними чи національними законодавчими актами. Невідповідність хоча б одного з параметрів установленим стандартам робить цей виріб неконкурентоспроможним. Перевищення нормативних параметрів стосовно стандартів не вважається конкурентною перевагою перед іншими виробами. Виходячи з цього можна сказати, що якщо ввести загальний показник по нормативних параметрах ( $I_{н.п}$ ), то він може приймати лише два значення: 1 чи 0. Тоді цей показник можна представити у виді добутку індивідуальних показників по кожному з нормативних параметрів  $q$ :  $I_{н.п} = q_1 * q_2 * \dots * q_n$ .

Таким чином, якщо хоча б один із індивідуальних показників дорівнює нулю, тобто не відповідає стандарту чи обов'язковій нормі, то і загальний показник також дорівнює нулю, отже, розглянутий виріб буде

неконкурентоспроможним на цільовому ринку. Велике значення для оцінки конкурентноздатності мають технічні характеристики. Дослідження ринку дозволяють виявити, які саме характеристики виробу покупець вважає для себе найбільш важливими чи навіть еталонними й у якому ступені кожна з цих характеристик відповідає еталону чи наближається до нього. Це виражається у відсотках у виді формули:

$$b_i = \frac{d_{ni}}{d_{zi}} 100, \quad (1.10)$$

де

$b_i$  - індивідуальний технічний показник по  $i$ -му параметрі;

$d_{ni}$  - величина параметра виробу;

$d_{zi}$  - величина еталонного параметра.

Інші технічні показники розраховуються подібним чином, а загальний показник по технічних параметрах ( $I_{т.п}$ ) знаходиться по формулі:

$$I_{т.п} = \sum_{i=1}^n b_i \alpha_i, \quad (1.11)$$

де  $\alpha_i$  - питома вага  $i$ -го параметра з загального числа параметрів  $n$ , по яких проводиться їхня оцінка; він визначається за допомогою експертних методів.

Загальний показник  $I_{т.п}$  указує ступінь відповідності створюваного виробу еталону, що може і не існувати в дійсності. Тому покупець порівнює пропонувані ринком конкуруючі товари не з еталоном, а один з одним. Тоді загальний показник конкурентноздатного товару буде мати вид:

$$\tilde{I}_{т.п} = \sum_{i=1}^n \frac{d_{ni}}{d_{ki}} \alpha_i \geq 1, \quad (1.12)$$

де  $d_{ni}$  - величина технічного параметра створюваного виробу;

$d_{ki}$  - величина технічного параметра виробу-конкурента.

Але при розрахунку  $I_{т.п}$  виникають деякі проблеми, зв'язані з тим, що багато технічних параметрів не можуть бути представлені числовими показниками, наприклад дизайн, зручність обслуговування і т.п. У цьому випадку параметри оцінюються експертами в балах по п'ятибальній чи десятибальній шкалі на основі особистого досвіду і результатів дослідження

ринку. І, нарешті, немаловажний фактор оцінки конкурентноздатності — економічні параметри чи ціни споживання. Загальний показник по економічних параметрах  $E_{э.п}$  має наступний вид:

$$E_{э.п} = \frac{Ц_{п.н}}{Ц_{п.к}}, \quad (1.13)$$

де  $Ц_{п.н}$  - ціна споживання аналізованого виробу;

$Ц_{п.до}$  - ціна споживання товару-конкурента.

Природне бажання мати ціну споживання більш низкою, чим у конкурентів, оскільки за інших рівних умов споживач більше уваги зверне на ціну. У результаті оцінки трьох груп параметрів можна розрахувати інтегральний показник рівня конкурентноздатності:

$$УК = I_{н.п} \frac{I_{т.п}}{E_{э.п}}, \quad (1.14)$$

Якщо значення УК виходить більше 1, то це значить, що проектується конкурентноздатний виріб.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами аналізу теоретичних аспектів аналізу маркетингових складових конкурентоспроможності підприємства можна сформулювати такі висновки:

1. Поняття конкурентоспроможність має універсальне значення і все більш застосовується не тільки стосовно продукції (послуг) у цілому, а й стосовно окремих фірм і навіть країн.

2. Конкуренція – процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для утримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах. Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів керування, суспільства в цілому.

3. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку, або до конкретної групи споживачів, формованої по відповідних ознаках стратегічної сегментації ринку. Якщо не зазначений ринок, на якому конкурентоспроможний об'єкт, це означає, що даний об'єкт у конкретний час є

кращим світовим зразком. В умовах ринкових відносин конкурентоспроможність характеризує ступінь розвитку суспільства. Чим вище конкурентоспроможність країни, тим вище життєвий рівень у цій країні.

4. На цільовому ринку може здійснювати свою комерційну діяльність не одне підприємство, а кілька. Отже, виникає необхідність дослідження конкурентного середовища на галузевому ринку. Конкурентне середовище - сукупність факторів, які формують умови функціонування конкуренції на цільовому ринку. Конкурентні позиції підприємства на ринку виражаються через показники маркетингової конкурентної переваги. Маркетингова конкурентна перевага - це перевага підприємства на певному цільовому ринку над своїми прямими конкурентами за характеристикою й властивостям товару, рівням цін, системою збуту, комунікаційними заходами.

5. Конкурентні переваги показують, у яких областях (у даному випадку в рамках комплексу маркетингу) підприємство досягло більш високих результатів, чим конкуренти. Конкурентні переваги дозволяють правильно виробити стратегію позиціонування товарів і послуг на ринку, вибравши цільові ринкові сегменти і сконцентрувати там фінансові ресурси підприємства.

6. Під конкурентноздатністю товару розуміється сукупність його якісних і вартісних характеристик, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця і вигідно для покупця відрізняє від аналогічних товарів – конкурентів. Конкурентноздатність товару - це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні в аналогічними об'єктами в умовах конкретного ринку. Конкурентноздатність товарів визначається в порівнянні з товарами однієї групи якості і ціни. Товар буде кращим світовим зразком у тому випадку, якщо він витримує конкуренцію на будь-яких ринках.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Аналіз маркетингового середовища ПАТ «Луганськтепловоз»

Предметом діяльності холдингової компанії є виробництво і реалізація тепловозів і запасних частин до них, трамваїв, дизель-потягів і ін. техніки згідно з Державною програмою розвитку транспорту України, виконання завдань держзамовлення для забезпечення потреб держави продукції виробничо-технічного і військового призначення, товарів народного споживання, виробництво металургійної продукції і товарів народного споживання, виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції, організація суспільного харчування, торгівля промисловими і продовольчими товарами, сервісне обслуговування споживачів продукції, ремонтні роботи, обстеження вантажопідйомних кранів, що виробили свій термін служби, а також модернізація, монтаж і ремонт вантажопідйомних кранів з використанням зварювання, послуги в сфері інформації й обчислювальної техніки, виконання будівельних і ремонтних робіт об'єктів житлового і промислового будівництва, перевезення вантажів у межах і за межами України усіма видами транспорту, перевезення пасажирів і послуги населенню, створення науково-технічної продукції, проведення науково-дослідних робіт, розробка конструкторсько-технічної документації, здійснення лізингових операцій, комерційна діяльність зв'язана з виробництвом і продукції компанії і дочірніх підприємств.

Важливим фактором, який оказує істотний вплив на функціонування підприємства є конкуренція на внутрішньому і зовнішньому ринках. Проаналізуємо наявність конкурентів по основних видах продукції.

На внутрішньому ринку, а також на ринку країн СНД по основній продукції, тепловозам, конкурентів немає.

На зовнішньому ринку з закордонних фірм найбільш вагомими конкурентами є:

ADTrans (Німеччина)

General Electric (США)

Джек-Альстом

Продукція зазначених фірм, тепловози, випереджає продукцію ПАТ “Луганськтепловоз” по загальному рівні, у тому числі за рахунок використання мікропроцесорних систем керування, діагностики, сучасному дизайну. Ціни на тепловози конкурентів на світовому ринку перевищують ціни тепловозів заводу.

Конкурентами по випуску трамваїв є:

на внутрішньому ринку, “Татра-Південь” м.Одеса (спільне виробництво з Чехією);

на ринку країн СНД і ближнього зарубіжжя, Росія і Чехія.

По своїх технічних характеристиках продукція конкурентів не перевищує по якості трамваї досліджуваного підприємства.

По виробництву і продажу скребкового конвеєра на внутрішньому ринку конкурентом є Харківський завод “Світло шахтаря”, який виготовляє конвеєри СП202М и СП87ПМ. Продукція цього заводу уступає по багатьом параметрам продукції ПАТ “Луганськтепловоз”.

З огляду на швидкий розвиток нових наукових і дослідницьких розробок світових конкурентів підприємства (наприклад “Адстранс”, Німеччина), дротика з рішенням проблем підприємства може відкинути Україну на багато років тому і привести до неможливості зберегти покладене їй місце в числі першокласних виробників залізничного транспорту.

Сьогодні усе більш зростає конкуренція й автономізація країн СНД в області створення власних потужностей по виробництву і модернізації тягового рухливого поїзда. Власні підприємства з виробництва своїх тепловозів у даний



час передбачається створити в Росії, по модернізації раніше випущених машин , у Росії, Казахстану, Туркменістану, Узбекистану і Таджикистану.

Активізація на ринку СНД провідних транснаціональних компаній і фірм (“General Electric”, “Siemens”, “Pielstic” і ін.), випускаючих продукцію аналогічного профілю, яка по своїх технічних і експлуатаційних характеристиках на порядок перевищує машини “Луганськтепловозу” і його суміжників.

У таблиці 2.1 представлені конкуренти по деяких видах продукції, що виробляється Холдинговою Компанією “Луганськтепловоз».

Таблиця 2.1 - Основні конкуренти підприємства

Найменування конкурента	Найменування продукції конкурента
1. АТВТ “Коломенський завод” м. Коломна	Є конкурентами по випуску тепловозів ТЭП-70.
2. АТ “Брянський машзавод” м. Брянск	Тепловози: ТЭМ-2РОЗУМ, ТЭМ-18, ТЭМ-16.
3. АТВТ ”Людиновский тепловзостроительный завод”	Тепловози: ТГМ-4Б, ТЭМ-7А, ТГМ-Д, ТГ-22, ТГМ-21. Дизель-потяги службові СДП-1...4
4. АТ “Муромтепловоз”	Тепловоз ТГМ-23Б.
5. Камбарский машзавод	Тепловоз ТГМ-40.
6. Усть-Катавський вагонобудівний завод	Трамвай КТМ-5 71-608 КМ.
7. Ризький вагонобудівний завод	Трамвай ТР2 РВЗ-7. Дизель-потяг DR1-А.
8. “Южмаш” м. Дніпропетровськ	Трамвай ТЗ-М.
9. Завод ім. Єгорова м. Санкт-Петербург	Трамвай ЛК-68ДО, ЛВС71-68РК.

продовження табл.2.1

Найменування конкурента	Найменування продукції конкурента
10. ЧКД-ТАТРА Чехія, м. Прага	Трамвай Т6В5, Мотовоз DNH-1-7-35
11. “Hans-Hanslet”, Угорщина	Дизель-потяг D-1.
12. “Машзавод” м. Харків	Конвеєра шахтні скребкові: СПЦ-273, СП-202М. СПЦ-162.
13. Анжерський машзавод	“Анжера - 26”
14. Дружковський машзавод	Мотовози руднично-дизельные Д-8.
15. Краснолучський машзавод	Вагонетки: ВЛН1-10-600, ВЛН1-15-900.

З таблиці видно, що подібного роду підприємства немає на території колишнього Радянського Союзу.

Посередники Холдингової Компанії “Луганськтепловоз» представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - Посередники Холдингової Компанії “Луганськтепловоз”

Найменування посередників	Послуги роби підприємству
АТ “МЗА ЭЛТА” м. Харків	Постачання тягових електродвигунів, електроапаратура
Фірма “Тріада” м. Харків	Лакофарбові матеріали, лицювальні матеріали
ССМ “Трансінвест” м.Луганськ	Електроенергія, газ, пально-мастильні матеріали
“Укрглавнабзбут” м.Луганськ	Підшипники, інструменти (абразивного, металорізальні, свердла і ін.) для металообробки
ТОВ “Роксел” м. Москва	Газ, електродвигуни промислового виконання, мідний металопрокат

Основними учасниками інфраструктури ринку фінансової і державної сфери і є:

1. АК банк “Аваль”;
2. Луганська обласна дирекція ЛППБ “Аваль”.
3. Луганське обласне статуправління;
4. Луганське міське статуправління;
5. Податкова інспекція жовтневого району;
6. Жовтневе відділення АК ПБ України.

Постачальниками підприємства є представники всієї співдружності незалежних країн. Вони приведені в таблиці 2.3.

Постачання виробляються чорних і кольорових металів, різних других матеріалів і комплектуючих.

Організації здобувають товари з метою витягу прибутку, скорочення витрат, задоволення нестатків своєї внутрішньої клієнтури, виконання яких-небудь суспільних чи правових зобов'язань.

Таблиця 2.3 - Постачальники ПАТ “Луганськтепловоз”

Найменування продукції	Підприємства-постачальники
Метали чорні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Алчевський меткомбінат</li> <li>2. Дніпропетровський завод ім.Леніна.</li> <li>3. Волзький трубний завод</li> <li>4. Маріупольський меткомбінат</li> <li>5. “Днепрспецсталь” м. Запоріжжя</li> <li>7. “Азовсталь” м. Маріуполь</li> <li>8. Харцизький сталепроволочно-канатний завод</li> <li>9. Краматорський завод “ЕМСС”</li> <li>10. Константинівський метзавод ім. Фрунзе</li> <li>11. Єнакіївський метзавод</li> <li>12. Дніпродзержинський меткомбінат.</li> <li>13. Сталепрокатний завод, м. Серов, Орловської</li> <li>14. “Ижсталь”, м. Іжевськ.</li> </ol>

продовження табл.2.3

Найменування продукції	Підприємства-постачальники
Метали кольорові	1. ВАТ Артемівський завод по обробці кольорових металів. 2. Ревдинський АТ ОЦМ. 3. Броварський завод алюмінієвих будівельних конструкцій. 4. АТ “Белокалитвинське металургійне об'єднання”
Дизель-генератори	1. Завод “ім. Малишева” м.Харків 2. АТ Коломенський машзавод
Бондажи локомотивні	1. Дніпропетровський завод ім. К.Либкнехта. 2. Нижне-Тагільський меткомбінат.
Бондажи трамвайні	1. Дніпропетровський завод ім. К.Либкнехта.
Електроапаратура	1. НПО завод “Електроважмаш” м. Харків 2. Запорізький електроапаратний завод. 3. Завод НВА, м. Черкеськ. 4. “Трансмаш”, м. Москва.
Матеріали	1. АТ “РТИ-каучук”, м. Москва 2. АТ “Вати”, м. Волзький 3. АТ “Уралеластотехника”, м. Єкатеринбург
Акумуляторні батареї	Саратовський акумуляторний завод
Кабельна продукція (різних типорозмірів)	“Азовкабель” м. Бердянськ
Підшипники	ГПЗ-5, м. Курськ
Гумовотехнічні вироби (різн. види)	Завод РТВ, м. Лисичанськ

Основний ринку є споживачі. Їх перелік різноманітний і представлений у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Основні споживачі продукції заводу

Найменування підприємств-споживачів	Найменування споживаної продукції	Обсяг споживання (тис.грн.)		
		2011	2012	2013
Укрзалізниця	Тепловози модернізовані	10820, 22	6684, 69	12842, 64
ЗАТ "Ратапрінт", Україна	Тепловоз 2ТЭ10У			1528, 33
Маріупольський меткомбінат, Україна	Тепловоз М62УП, запчастини	1406, 07		
Вугільні розрізи (Україна)	Скребоквий конвеєр	186, 72	574, 48	
Луганське трамвайно-тролейбусне управління (Україна)	Трамвай, запчастини	688, 165	664, 2	462, 95
Трамвайно-тролейбусне управління м. Єнакієве, (Україна)	Трамвай	688, 165		
Локомотивні ДЕПО України	Поворотне коло, запчастини залізн. трансп.	1324, 88	1528, 92	
Шахти і шахтоуправління Луганської, Донецької обл. (Україна)	Запчастини до шахтного устаткування, вагонетки	241, 19	355, 33	152, 39
Разом постачання продукції по території України:		15710, 74	9006, 48	14836, 16
Трамвайно-тролейбусне управління, м. Москва, (Росія)	Трамвай			462, 95
Росія	Тепловоз 2ТЭ10У "Т", запчастини		1807, 20	
"Оренбурггазпром", Росія	Тепловоз 2ТЭ10У, запчастини	3524, 96	4973, 10	

продовження табл.2.4

Найменування підприємств-споживачів	Найменування споживаної продукції	Обсяг споживання (тис.грн.)		
		2011	2012	2013
Росія	Тепловоз 2ТЭ116, запчастини	7362, 88		
Росія	Тепловоз М62УП	1406, 07		
Разом постачання продукції по території Росії:		12293, 91	6780, 30	462, 95
Естонські залізниці	Тепловоз 2ТЭ116		1668, 45	6489, 95
Навойский горнометаллургический комбінат, Узбекистан	Тепловоз 2ТЭ10У, запчастини	7049, 92		
Підприємство ВЭС “Таджицька залізниця”	Тепловоз 2ТЭ10У	7049, 92		
Організація “Залізниця Іранської ісламської республіки”, Іран (зданий в оренду)	Тепловоз 2М62У		1573, 54	1532, 52
Разом постачання продукції на експорт:		26393, 75	10022, 29	8485, 42
Усього:		42104, 49	19028, 77	23321, 58

Споживачі експортної продукції не однорідні. Тому для аналізу структури споживання продукції в динаміку за ряд років, необхідно визначити питома вага кожного споживача щодо загального обсягу споживання, як зазначено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Питома вага споживачів, щодо загального обсягу споживання

Споживачі	Од.вим.	2011	2012	2013
Україна	%	37, 31	47, 33	63, 62
Росія	%	29, 20	35, 63	1, 99
Естонія	%	-	8, 77	27, 83
Узбекистан	%	16, 74	-	-
Таджикистан	%	16, 74	-	-
Іран	%	-	8, 27	6, 57

Як бачимо в табл.3.4 питома вага споживання продукції на внутрішньому ринку поступово збільшується, щодо експорту продукції. Скороченню експорту продукції сприяє сформована складна економічна ситуація в країнах ближнього зарубіжжя, що змушує навіть постійних споживачів не обновляти в повному обсязі парк тепловозів, що зносився. Багато споживачів змушені ремонтувати силами своїх ремонтних ДЕПО, для цього виробляються закупівлі запасних частин, вартість яких незмірно менше вартості нових тепловозів і устаткування. Що у свою чергу позначається на обсягах реалізації продукції компанії.

Аналізуючи ринок підприємства, можна виділити таку категорію споживачів, як потенційні споживачі, з якими налагоджуються тривалі чи зв'язки має бути ще завоювати їхнє розташування, гарною якістю і довговічністю продукції, зазначені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Потенційні споживачі продукції ПАТ “Луганськтепловоз”

Найменування продукції	Підприємства-споживачі
Тепловози	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приволзька залізниця.</li> <li>2. Жовтнева залізниця.</li> <li>3. Фірма “Гранів”, м. Москва.</li> <li>4. Грузинська залізниця.</li> <li>5. Узбецька залізниця.</li> <li>6. Таджикицька залізниця.</li> <li>7. Забайкальська залізниця.</li> <li>8. Естонська залізниця.</li> <li>9. Азербайджанська залізниця.</li> <li>10. Киргизька залізниця.</li> <li>11. Латвійська залізниця.</li> </ol>
Трамвай ЛТ-10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. м. Москва.</li> <li>2. м. Самара.</li> <li>3. “Киевелектротранс”, м. Київ.</li> <li>4. “Криворожелектротранс”, м. Кривої Ріг.</li> <li>5. “Горелектротранс”, м. Харків.</li> <li>6. “Запоріжжяелектротранс”, м. Запорожжя.</li> <li>7. “Львівелектротранс”, м. Львів.</li> <li>8. “Миколаївелектротранс”, м. Миколаїв.</li> <li>9. ”Днепроелектротранс”, м. Дніпропетровськ.</li> <li>10. ”Донецькелектротранс”, м. Донецьк.</li> </ol>
Дизель-потяг ДЭЛ-1	“Укрзалізниця”.
Приміський потяг на базі модернізованого 2М62	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Укрзалізниця”.</li> <li>2. Південно-Західна залізниця.</li> </ol>
Приміський потяг на базі модернізованого 2ТЭ116	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Укрзалізниця”.</li> <li>2. Донецька залізниця.</li> </ol>
Конвеєр шахтний скребковий СПЦ-163	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корпорація “Укруглемаш”, м. Донецьк.</li> <li>2. “Донгіпроуглемаш”, м. Донецьк.</li> <li>3. Шахта “Трудовська”.</li> <li>4. АТ “АРС”, м. Донецьк і ін.</li> </ol>
Вагонетки ВПГ-12, ВПГ-18	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ПО “Павлоградвугілля”.</li> <li>2. ПО “Донецьквугілля”.</li> <li>3. ПО “Макєєввугілля”.</li> <li>4. ПО “Александріявугілля”.</li> <li>5. ПО “Первомайсквугілля”.</li> </ol>
Приводи тягові для шахтних електровозів АМ8Д-600, 900; АРП-10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ПО “Жовтеньвугілля”.</li> <li>2. ПО “Орджонікідзевугілля”.</li> <li>3. ПО “Артеміввугілля” і ін.</li> </ol>
Колісні пари для шахтних електровозів АМ8Д-600, 900	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ПО “Карагандавугілля”.</li> <li>2. ПО “Свердловантрацит”.</li> <li>3. ПО “Павлоградвугілля” і ін.</li> </ol>



Плани продаж на підприємстві формуються на основі:  
укладених договорів і, що знаходяться в стадії висновку;  
аналізу потреби продукції основними споживачами (залізниця, промислові підприємства, транспортні господарства, окремі галузі, регіони);  
аналізу фінансового стану замовників, що визначилися;  
обліку можливостей конкурентів (вони на сьогоднішній момент маються практично по усіх видах продукції, що випускається, ).

Практично всі замовники відчувають гострий дефіцит оборотних коштів (грошових), що не дозволяє їм вчасно платити. Обсяг взаємних неплатежів між підприємствами і галузями не зменшився.

Тому Холдингова Компанія “Луганськтепловоз” і цього року буде одержувати плату за продукцію послугами за залізничні перевезення, металом, вугіллям, газом, електроенергією й ін. товарами і послугами.

Падіння обсягів виробництва тепловозів обумовлено не відсутністю попиту в Україні й інших державах на цю продукцію для потреб залізничного транспорту, а є об'єктивним наслідком економічної кризи в Україні і країнах СНД.

Потреба України у вагонах дизель потягів складає 120 шт. У рік, вагонах потягів постійної і перемінної напруги , 240 шт.

Незважаючи на гостру потребу “Укрзалізниця” у відновленні залізничного парку 41% вагонів електропоїздів і 34% вагонів дизель потягів підлягають списанню як такі, які відробили свій ресурс, “Луганськтепловоз” має проблеми зі збутом своєї продукції. Так, у 1996 році при обсягах виробництва 67,48 млн. грн. обсяги реалізації склали 49,5%. Головна причина складається в неплатоспроможності основного замовника , держави. Тому актуальне завдання для холдингу , не збільшення обсягів виробництва, а удосконалювання профільного асортименту продукції, підвищення її якості і зниження собівартості.

Обмеженість замовлень на основний вид продукції підприємства в останні роки привело до істотного скорочення і зупинки впровадження нових технологічних процесів, нових сучасних конструкцій залізничного транспорту транспорту, але разом з тим послужило стимулом до розробки нових видів продукції.

З початку 90-х років по відомих причинах (розпад СРСР, розривши господарсько-економічних зв'язків) перед колективом “Луганськтепловоз” устала проблема перепрофілювання виробництва. Необхідно було розширити асортимент продукції, що випускається, за рахунок освоєння нових видів на наявних виробничих потужностях з мінімальними витратами, перейти до ремонту і модернізації експлуатованого в СНД парку локомотивів. Почали освоюватися у виробництві трамвайні вагони, ряд виробів для гірників (шахтні скребкові конвеєри, мотовози, колісні пари, тяговий привід для шахтних електровозів, вагонетки), сільськогосподарське устаткування, товари народного споживання (побутові опалювальні казани, багетти, автопричепи, триколісні дитячі велосипеди) і ін.

## 2.2. Аналіз маркетингової діяльності ПАТ „Луганськтепловоз”

У зв'язку з переходом на роботу в ринкових умовах, коли джерелом фінансування може бути тільки прибуток, що виникає в результаті господарської діяльності підприємства при відсутності централізованого планування виробництва, виникла необхідність самостійно формувати програму своєї діяльності, що визначає і потребу у виробленій продукції на ринках збуту і її кількість і прийнятну споживачами і прибуток, що забезпечує, ціну.

Перебудова господарського механізму, становлення і розвиток регульованого ринку засобів виробництва визначають радикальні перетворення збутової діяльності підприємства і всієї організаційної структури компанії, орієнтуючи її на маркетинг. Комплексний характер маркетингової діяльності

визначає організаційну структуру тієї служби підприємства, що програмує цю роботу і здійснює зв'язок підприємства з ринком. У цілому її структурна побудова від того, на що варто орієнтувати маркетингову діяльність. Перелік видів діяльності спрямованих на реалізацію функцій маркетингу на підприємстві зазначений у таблиці 2.1.

Аналізуючи таблицю 2.7, ми бачимо, що усі види діяльності спрямовані на реалізацію функцій маркетингу здійснюються. Що стосується вибору каналів, квот збуту, форм збуту і зв'язків збутових організацій і споживачів, а також стимулювання збуту - те рішення залежать тільки від комерційного центра підприємства, співвиконавців по цих позиціях немає.

Розрізняють наступні орієнтації діючої структури на маркетинг: по функціях, по товарах, по ринках і покупцям, по регіонах.

Таблиця 2.7 - Види діяльності спрямованих на реалізацію функцій маркетингу

Функції маркетингу і види діяльності	Підрозділи-виконавці	
	відповідальний виконавець	співвиконавець
1. Вивчення ринку і дослідження маркетингу		
1.1. Визначення місткості ринку й окремих його сегментів, тенденцій його зміни.	Відділ маркетингу	ЦКБ, ОМА, ЦТБ, ПЭО
1.2. Визначення складу споживачів.	Відділ маркетингу	ЦКБ, ОМА
1.3. Кон'юнктурні і прогностні дослідження збуту.	Відділ маркетингу	ЦКБ, ОМА, ОМТС, ВТФ "Контакт"
1.4. Вивчення основних форм, методів і умов збуту товару.	Відділ маркетингу	ОМТС, ВТФ "Контакт"
1.5. Вивчення якості товару, його споживчих властивостей і їхньої відповідності вимогам ринку.	Відділ маркетингу	ЦКБ, ОМА, ЦТБ
1.6. Вивчення діяльності конкурентів.	Відділ маркетингу	ЦКБ, ОМА, ВТФ "Контакт"
1.7. Планування маркетингу.	Відділ маркетингу	ЦКБ, ОМА
1.8. Координація структури (функцій) маркетингу і взаємозв'язок з іншими підрозділами підприємства.	Комерційний директор	Директор по керуванню і фінансам

продовження табл.2.7

Функції маркетингу і види діяльності	Підрозділи-виконавці	
	відповідальний виконавець	співвиконавець
1.9. Аналіз результатів плану маркетингу.	Комерційний директор	Директор по фінансам
2. Планування товарного асортименту.		
2.1. Розробка структури асортименту продукції.	Відділ маркетингу	ЦКБ, ОМА
2.2. Оцінка “життєвих циклів” товарів і зняття застарілої продукції.	Відділ маркетингу	ЦКБ, ПЭО
2.3. Розробка нової продукції з урахуванням зміни кон'юнктури, розробка упакування, товарної марки.	ЦКБ	ОМА
2.4. Планування ціни продукції	Планово-економічний відділ	Відділ реалізації, ВТФ “Контакт”
2.5. Організація науково-дослідної діяльності по створенню нових зразків і моделей продукції.	Технічний директор	ЦКБ, ОМА, ЦТБ
2.6. Удосконалювання виробництва з урахуванням застосування асортименту продукції.	Технічний директор	ЦТБ
3. Збут і розподіл.		
3.1. Вибір каналів і квот збуту.	Комерційний центр	----
3.2. Вибір форм збуту.	Комерційний центр	----
3.3. Визначення розмірів витрат.	Планово-економічний відділ	----
3.4. Організація складування продукції.	Відділ реалізації	Цеху
3.5. Організація транспортування продукції.	Транспортний відділ	Автоцех, ЖДЦ
3.6. Зв'язок зі збутовими організаціями і споживачами.	Відділ реалізації, ВТФ “Контакт”	----
4. Стимулювання збуту і реклама.		
4.1. Організація реклами, публіситі.	Відділ маркетингу	ЦКБ
4.2. Організація персонального продажу продукції.	Відділ реалізації	----
4.3. Організація різноманітних форм стимулювання збуту.	Відділ реалізації	----
4.4. Післяпродажне обслуговування.	ИСЦ “Лугтранспорт”	Цех транспортних і шефмонтажних робіт

Орієнтація по функціях доцільна при однаковості випуску підприємством, і їхньої реалізації в різних регіонах. Орієнтація по товарах доцільна для великих підприємств, у яких обсяг продажу кожного товару настільки великий, що витрати по дублюванню вищевказаних функцій покриваються без особливих труднощів.

Істотні особливості має орієнтація маркетингової діяльності по регіонах. Відмітною рисою і необхідною умовою її організації є можливість виходу підприємства зі своєю продукцією на ринки інших регіонів. Це зв'язано, зокрема, з розширенням можливостей підприємств у розвитку прямих зовнішньоекономічних зв'язків із закордонними промисловими і торговими фірмами. Можливості також у зв'язку зі створенням спільних з іноземними фірмами підприємств. Однак доцільність створення маркетингової служби з такою орієнтацією багато в чому обумовлена тим, який обсяг продукції й у які країни експортується. Інакше витрати на маркетингову діяльність по регіонах можуть не виправдатися.

Основними джерелами маркетингової інформації є документи і звіти уряду, офіційної статистики, доповіді і звіти експертних комісій, добірки в періодичних виданнях, і інші розрізнені матеріали.

Можна затверджувати, що на Україні ще не створена належна інформаційна інфраструктура проведення маркетингових досліджень, відсутні культура користування інформацією (необґрунтована засекреченість матеріалів, обмежені можливості користування INTERNET і ін.) Останнім часом фірми, що спеціалізуються на консалтингових послугах, стали пропонувати замовникам маркетингові дослідження їхнього ринку, виникли маркетингові агентства, однак вони не в змозі ще докорінно поміняти сформовану ситуацію.

Маркетингова діяльність є щодо нової для вітчизняних підприємств. Функціонування українських підприємств в умовах переходу до ринку стало немислимо без інструментарію маркетингу, що знайшло відображення в перетворенні відділів, що раніше існували, підприємства, що у свою чергу знайшло відображення в структурі підприємства.

У зв'язку з цим був виданий наказ генерального директора № 155 “Про організацію роботи об'єднання на принципах маркетингу” було створено принципово новий підрозділ - відділ маркетингу (ВМ).

Основні задачі відділу маркетингу:

координація діяльності підрозділів об'єднань з питань маркетингу;  
вивчення кон'юнктури ринку, перспектив збуту продукції, що випускається об'єднанням;

постійний аналіз ринкової ситуації для готовності підприємства до можливих змін;

проведення маркетингових досліджень у всіх областях діяльності підприємства;

аналіз виконання цільових маркетингових програм;

формування “портфеля замовлень”;

оформлення і контроль виконання договорів (контрактів);

розміщення замовлень і координування виробничої діяльності цехів і відділів по їхньому виконанню.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції ПАТ «Луганськтепловоз»

Конкурентоздатність продукції ПАТ «Луганськтепловоз» по виробках, що випускаються, оцінюється службами підприємства, починаючи з 1994 року по внутрішньому ринку України, ринкам країн СНД і ближнього зарубіжжя, ринкам далекого зарубіжжя визначається технічним рівнем виробу стосовно до кожного з вивчених ринків, потребою і насиченістю ринку, ціною, платоспроможним попитом, а також задоволенням специфічних потреб ринку країн далекого зарубіжжя.

З урахуванням нормативних вимог до залізничного транспорту в країнах далекого зарубіжжя для здійснення постачань у ці країни (в основному в що розвиваються) потрібно швидке й оперативне створення, виготовлення і

постачання в обмежений час. Про конкурентноздатність у цьому випадку буде сказано далі.

Що ж стосується внутрішнього ринку України, ринку країн СНД то тут конкурентноздатність достатня. Відсутність попиту пояснюється тільки одним: "Луганськтепловоз" у попередні чотири десятиліття наситив ці ринки тепловозами. А в зв'язку з різким економічним спадом і скороченням перевезень там тепловози маються в надлишку. Тому вони не купують тепловози, тим більше, що вся інфраструктура пристосована під луганські тепловози. І ця ситуація буде до 2013 року. У промислових підприємствах є потреба в нових тепловозах, у їхньому ремонті і модернізації.

Хоча потрібно відзначити, що в Російській Федерації заводи-конкуренти на основі затвердженої державної програми інтенсивно займаються створенням і освоєнням аналогічної залізничної продукції.

У цих умовах конкурентноздатність визначає і ціна виробу, і його технічний рівень. Усього з початку тепловозобудування і по дійсний час заводом випущений 44300 секцій тепловозів, у тому числі: 3860 - на експорт і 1387 - маневрових. Наприкінці 80-х років завод щорічно робив більш 1300 секцій тепловозів. Поряд з цим вироблялися залізничні транспортери, товари народного споживання.

Природно, для крупносерійного випуску цих технічно складних виробів протягом ряду років створено могутній виробничий потенціал.

Питома вага прогресивного металообробного устаткування складає до 40%, у тому числі металорізального - до 30%, ковальсько-пресового – 12%, зварювального устаткування – 67%.

До 1992 року підприємство мало виробництво по усіх виробках - прокат, фасонне сталеве і чавунне лиття, ковальські штампування і кування, розкрій листового металу на газо- і плазморізальних машинах, зварювальні роботи з металоконструкцій на спеціальних стендах і кантователях, механообробка, гальваніка, зборка, стендові і поїзні іспити, виготовлення штампів, пресформ і спеціального інструменту.

Дизелі й електротехнічні вироби виробництво одержували зі сторони. Особливо слід зазначити наявність сучасної технології виготовлення радіаторних секцій для охолодних пристроїв тепловозів, гальваніку для більш ніж десятка технологій нанесення покриттів, технологію виготовлення зубчастих коліс і шестірнею для тягових передач тепловозів, різні технології по зміцненню і хіміко-термічному захисту робочих поверхонь, конвеєрні технології зборки тепловозів.

У компанії мається достатній інженерний потенціал (центральне конструкторське бюро, служби головних фахівців - технолога, зварника, металурга, захисних покриттів, неметалічний виробів).

В роки розвитку тепловозобудування цими службами було створено і побудоване більш 40 типів і модернізацій маневрових, вантажних і пасажирських локомотивів потужністю від 1470 до 4410 кВт у секції.

Компанія має достатню дослідно-іспитову базу, у складі якої десятки спеціальних і унікальних стендів, залізничний полігон, станція для реостатного настроювання тепловозів.

Розвиток дослідно-експериментальної бази, ріст професійної кваліфікації співробітників дозволили в 1985 році дослідно-дослідницькому підрозділу заводу одержати статус "Базового іспитового підрозділу головної організації по державних іспитах тепловозів і шляхових машин". Для забезпечення комплексних іспитів створюваного рейкового рухливого складу на всіх етапах дослідно-конструкторських робіт і виробництва, у тому числі для цілей сертифікації, на базі існуючого іспитового підрозділу при об'єднанні в 1994 році створений іспитовий центр "Транссерт", що пройшов акредитацію в системі Укр СЕПРО Держстандарту України. Центр має право випробувати магістральні і маневрові тепловози, електровози, мотовози, мотріси, дрезини, трамваї, вагони дизель- і електропоїздів, гальмове обладнання рухливого складу залізниць і інші вузли перерахованих виробів.

Компанія підтримує зв'язки з десятками науково-дослідних і навчальних інститутів, проектно-технологічними інститутами в Україні й у Російській



Федерації. Великий накопичений досвід у Компанії дозволяє проводити роботи також по модернізації і капітальному ремонті багатьох видів залізничного тягового складу.

У складі Компанії мається центральна заводська лабораторія, що має кваліфікований склад співробітників, здатних вирішувати питання аналізу, контролю іспитів по всіх заводських технологіях, а по ряду іспитів і досліджень є єдиної в області, здатної їх проводити (ізотопна, рентгенівська).

#### 2.4. Аналіз показників якості продукції ПАТ „Лугансктепловоз”

Важливим показником діяльності промислових підприємств є якість продукції. Її підвищення забезпечує економію не тільки трудових і матеріальних ресурсів, але і дозволяє більш повно задовольнити потреби суспільства. Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на неї і збільшенню суми прибутку не тільки за рахунок обсягу продажу, але і за рахунок більш високих цін.

З 1999 року в Україні введена обов'язкова сертифікація продукції по визначеному переліку, затвердженому Держстандартом. Сертифікація в Україні проходить тільки по параметрах безпеки.

На кожен виріб, що пройшов сертифікацію, видається сертифікат відповідності, що підтверджує те, що виріб відповідає визначеним параметрам, що закладені в технічних умовах. Технічні умови затверджуються в органах Держстандарту, узгоджуються СЕС, органами охорони праці й основним замовником. У складі ПАТ «Луганськтепловоз» мається іспитовий центр, що акредитований у системі УКРСЕПРО з одержанням права сертифікаційних іспитів.

Виконаємо розрахунки по одній із груп виробів підприємства. Як видно з табл. 2.9, за звітний рік на підприємстві проведена робота з поліпшення якості

продукції і підвищенню її конкурентноздатності, про що свідчить збільшення питомої ваги продукції вищої категорії якості й експортованої продукції.

По продукції, якість якої характеризується чи сортом кондицією, розраховуються частка продукції кожного сорту (кондиції) у загальному обсязі виробництва, середній коефіцієнт сортності, середньозважена ціна виробу в порівнянних умовах. При оцінці виконання плану по першому показнику фактичну частку кожного сорту в загальному обсязі продукції порівнюють із плановою, а для вивчення динаміки якості — з даними минулих періодів.

Таблиця 2.8 - Аналіз узагальнюючих показників якості продукції

Показник	Минулий рік	Звітний рік	
		план	факт
Середньозважений бал якості продукції	0,7	0,75	0,74
Питома вага, %:			
продукції вищої категорії якості	75	76	78
експортованої продукції	12,5	15,6	15,7
збракованої продукції	0,55	0,4	0,5
зарекламованої продукції	0,3	0,25	0,2
Втрати від браку, тис.грн..	450	350	420

У процесі аналізу вивчають динаміку браку за абсолютною сумою і питомій вазі в загальному випуску товарної продукції; визначають втрати від браку:

	тис.грн.
1. Собівартість забракованої продукції	500
2. Витрати по виправленню браку	80
3. Вартість браку за ціною можливого використання	150
4. Сума утримань з винних	10
5. Утрати від браку (п.1 + п.2 – п.3 – п.4)	420

Для визначення втрат товарної продукції необхідно знати фактичний рівень рентабельності. Для нашої продукції вартість товарної продукції в діючих цінах складає 104300 тис. грн., а її собівартість — 84168 тис. грн. Звідси фактичний рівень рентабельності дорівнює +23,9%  $((104\ 300 - 84\ 168)/84\ 168 \times 100)$ . Це означає, що фактичний рівень ціни вище собівартості продукції в 1,239 рази. Утрати ж товарної продукції рівні  $420 \times 1,239 = 520,4$  тис. грн., чи 0,5 % від вартості фактичного випуску.

Потім вивчаються причини зниження якості і допущеного браку продукції по місцях їхнього виникнення і центрам відповідальності і розробляються заходи щодо їхнього усунення. Основними причинами зниження якості продукції є погана якість сировини, низький рівень технології, організації виробництва і кваліфікації робітників, аритмічність виробництва й ін.

Таблиця 2.10 - Аналіз узагальнюючих показників якості продукції

Вид продукції	2012 рік факт	2013 рік	
		План	Факт
Питома вага (%) сертифікованої продукції	70	75	78
Втрати від браку, тис. грн.	127	130	120

З таблиці видно, що ПАТ «Луганськтепловоз» випускає якісну продукцію, тому що майже усі вироби мають сертифікат відповідності.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В другому розділі роботи був проведений аналіз господарської і маркетингової діяльності, рівня якості і конкурентноздатності продукції підприємства.

По основній спеціалізації підприємство виготовляє продукцію промислового призначення. На сьогоднішній день у компанії ведеться розробка нових видів продукції відповідно до державної науково-технічної програми “Розвиток рейкового рухливого складу спеціального призначення для залізничного транспорту і міського господарства”.

Традиційно на ПАТ «Луганськтепловоз» велика увага приділяється якості продукції. Для цього на підприємстві мають необхідні служби.

На підприємствах діє комплексна система управління якістю продукції. Система управління якістю продукції являє собою сукупність керуючих органів і об'єктів управління, взаємодіючих за допомогою матеріально-технічних і інформаційних засобів при управлінні якістю продукції. У машинобудуванні ця система реалізується у виді комплексу взаємозалежних заходів, засобів і методів, систематично здійснюваних на підприємствах, у НДІ, КБ, міністерствах, відомствах, що планують і інших органах управління народним господарством з метою встановлення, забезпечення і підтримки необхідного рівня якості продукції.

Управління якістю продукції здійснюється також на стадії експлуатації машин з метою визначення оптимальних умов експлуатації й одержання інформації про якість функціонування всіх систем машини, її надійності, безпеки, відповідності ергономічним, соціальним, екологічним вимогам і ін. Ця інформація використовується для розробки і впровадження заходів щодо підвищення якості при проектуванні і виробництві машин.

Основною задачею технічного контролю на підприємстві є своєчасне одержання повної і достовірної інформації про якість продукції і стан технологічного процесу з метою попередження неполадок і відхилень, що можуть привести до порушень вимог ДСТУ, ТУ й ін. Технічний контроль покликаний забезпечувати необхідну настроєність процесу і підтримувати його стабільність, тобто стійку повторюваність кожної операції в передбачених технологічних режимах, нормах і умовах.

Об'єктами технічного контролю в машинобудуванні є матеріали, що надходять, готова продукція, засоби виробництва (устаткування, інструмент, прилади, пристосування й ін.), технологічні процеси і режими, загальна культура виробництва.

Виконавцями контрольних операцій виступають представники багатьох служб заводу, цехів, відділів: головного металурга, головного технолога, головного енергетика, головного механіка, а також ВТК і виробничий персонал – майстер, виконавець.

Незважаючи на існуючі позитивні аспекти організації контролю якості на підприємстві, існує і ряд недоліків.

Відділи і управління контролю якості мають найбільш істотні матеріально-технічні передумови (іспитовим устаткуванням, контрольнo-вимірювальними приладами, оснащенням, приміщеннями і т.п.) для проведення кваліфікованої і всебічної оцінки якості виробів. Проте, вірогідність результатів контролю якості, здійснюваного персоналом цих служб, нерідко викликає обґрунтовані сумніви.

Вимогливість і об'єктивність працівників технічного контролю при прийманні виготовленої продукції залишаються на низькому рівні. Ослаблення роботи з виявлення внутрішнього браку практично повсюдно супроводжується збільшенням рекламаций на продукцію, що випускається. На підприємстві спостерігається перевищення суми збитків від претензій і рекламаций на продукцію низької якості над величиною втрат від браку у виробництві.

Виявлення багатьох дефектів виробів лише споживачами продукції свідчить про незадовільну роботу служб технічного контролю підприємства і, зокрема, про відсутність необхідної зацікавленості і відповідальності персоналу контролюючих підрозділів у повному виявленні браку на ділянках виробництва, що обслуговуються.

У структурі служб контролю якості продукції підприємства в основному присутні підрозділи, що забезпечують технічні і технологічні аспекти контролю якості. При цьому недостатньо розвинуті організаційно-економічні й інформаційні функції відділів і управлінь технічного контролю. На підприємстві в роботі названих підрозділів мають такі проблеми і недоліки, як:

низька пропускна здатність контрольних служб і недостатня чисельність персоналу, що приводять до порушення ритмічності виробництва і реалізації продукції, невиконанню окремих робіт з контролю якості, появи безконтрольних ділянок виробництва;

невірогідність результатів контролю;

низька вимогливість і суб'єктивізм в оцінці якості продукції;

слабка технічна озброєність і недоліки метрологічного забезпечення;

недосконалість методик вимірів, дублювання і паралелізм у роботі з оцінки якості;

відносно низька заробітна плата працівників служб контролю якості продукції підприємства;

недоліки в системах преміювання персоналу контрольних служб, що приводять до не зацікавленості в повному і своєчасному виявленні браку;

невідповідність кваліфікації контролерів розряду виконуваних контрольних робіт, низький освітній рівень працівників ВТК підприємства.

### РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЇЇ ОЦІНКИ

#### 3.1. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Луганськтепловоз»

Проаналізовані методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Їх аналіз показав недостатню опрацьованість методів забезпечення конкурентоспроможності:

по-перше, апробовані в світовій практиці підходи і методи оцінки конкурентоспроможності організацій-виробників не відображають вживання і дії на них наукових підходів до управління (менеджменту), перш за все, системного, комплексного, відтворювального, нормативного і ін. так, кожний підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Один підхід до оцінки враховує резерви у використуванні чинників виробництва; інший – вартість конкретних чинників виробництва в конкретній країні; третій – ефективність використування потенціалу; четвертий – ефективність виробничо-збутової діяльності; п'ятий – зусилля в області підвищення якості товарів і т.д.;

по-друге, розвиненим країнам простіше використувувати розроблені і адаптовані до їх інформаційної бази методики розрахунку конкурентоспроможності. В результаті, вони легко можуть використувувати науково-виробничий і ресурсний потенціал інших країн; стримувати розповсюдження найзначніших секретних патентів і ноу-хау, щоб бути монополістами в даній сфері. У них відладжені ринкові механізми (перш за все, законодавча база, підзаконні акти, розвинена практика прецедентного судочинства, інфраструктура), які «автоматично» виділяють неякісні товари з

ринкового обороту (в США щорічно закривається з цієї причини до 25% малих фірм). Окрім стратегічного маркетингу і менеджменту у вузах цих країн інженерні і управлінські спеціальності поглиблено вивчають методи прогнозування, дослідження операцій, математичної статистики і інші. В Україні за останні два десятиріччя значно знизилася увага до проблеми підвищення якості управлінських рішень в конкурентному середовищі;

по-третє, з методичної точки зору неправомірно визначати узагальнюючий (інтегральний) показник конкурентоспроможності організації множенням індексів конкурентоспроможності товарної маси (всіх товарів організації) на індекси відносної ефективності організації, оскільки ці показники тісно корелюють один з одним. Очевидно, що будь-який показник ефективності залежить від обсягу продажів і доданої вартості, а останні, у свою чергу, прямо пропорціонально залежні від конкурентоспроможності товарів організації (за умови добросовісної її оцінки).

Таким чином, сформульовані положення з питань конкурентоспроможності промислових підприємств вимагають подальшого розвитку, оскільки вони не враховують ефект запізнювання, обумовлений послідовністю процесу реактивного управління.

Ці моделі не відображають сутності поняття «конкурентоспроможність» і не враховують взаємодії її чинників. Пропонується концепція забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що передбачає вживання при здійсненні управляючих дій закону синергії. Аналіз різних підходів до управління промисловим підприємством дозволив зробити висновок про те, що задачі забезпечення і підвищення конкурентоспроможності відносяться до задач стратегічного управління. Такий підхід дозволив запропонувати модель комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства і її інструментарій.

Основною метою побудови моделі є забезпечення системи управління інформацією про рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому і стані його структурно-функціональних підрозділів.



Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства (ІПК) здійснюється по формулах, представлених в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Найменування етапу	Групи чинників конкурентоспроможності		
	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище	Середовище взаємодії
Формування складу часткових показників	$B_{im}$	$B_{im}$	$B_{im}$
	і – номер групи (1,2,3); m- число часткових показників в групі		
Вага часткового показника	$\alpha_{im}$	$\alpha_{im}$	$\alpha_{im}$
Узагальнюючі показники	$P_i$	$P_i$	$P_i$
Розрахункова формула узагальнюючого показника	$P_i = \frac{\sum_1^m B_{im} * a_{im}}{\sum_1^m a_{im}}$		
Вага узагальнюючого показника	$\beta_{in}$	$\beta_{in}$	$\beta_{in}$
	і – номер групи (1,2,3); n- число приватних показників в групі		
Розрахункова формула інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства по групі чинників	$ІПКгi = \frac{\left[ \frac{\sum_1^m \beta_{im} * a_{im}}{\sum_1^m a_{im}} \right]}{\sum_1^m \beta_i}$		
Вага показника групи	$\gamma_i$	$\gamma_i$	$\gamma_i$
ІПК підприємства	$ІПК = \frac{\sum_1^3 ІПКгi * \gamma_i}{\sum_1^3 \gamma_i}$		

Укрупнена схема етапів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства представлена на рис.2.3.

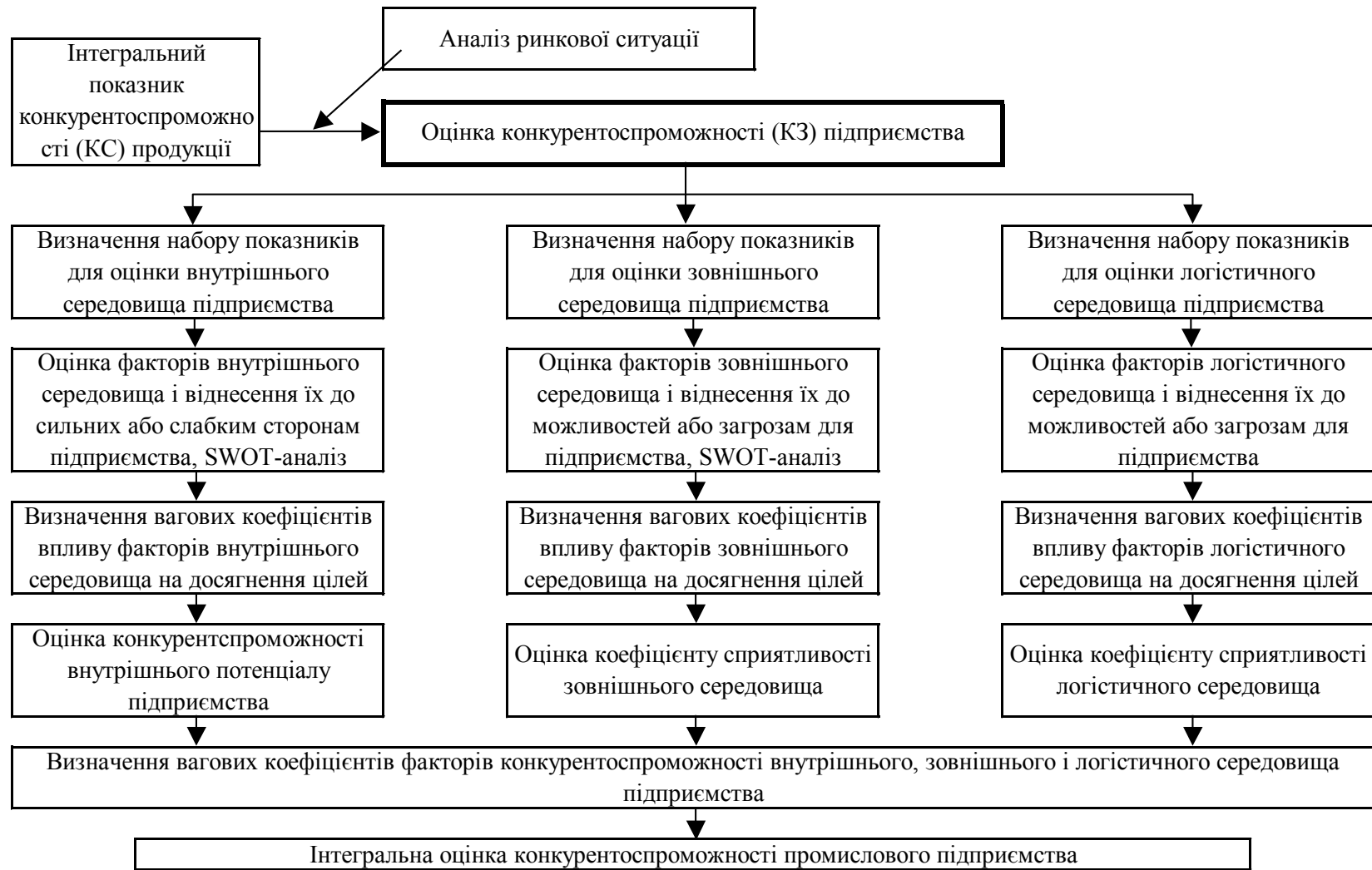


Рисунок 3.1 - Схема основних етапів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

В ході апробації розроблених пропозицій було проведене дослідження конкурентоспроможності. Якщо взяти до уваги, що по довжині залізниць Росія посідає друге місце у світі, а по числу електрифікованих шляхів - перше, ринок можна безумовно, визначити як найбільш сприятливим для розширення діяльності ПАТ "Луганськтепловоз". По оцінках ЗМІ торік обсяг галузевого ринку в Росії склав 4,12 млрд. доларів, тобто збільшився за рік на 20%. Прогнозується, що до 2013 року ця галузь по темпах росту буде випереджати закордонних конкурентів (відповідно до стратегічної програми ВАТ "РЖД" до 2013 року планується витратити на закупівлю рухливого состава 104 млрд. рублів РФ).

Серйозною проблемою для парка залізниць є зношування техніки. Середнє зношування російського рухливого состава становить близько 70 %, а по деяких видах - 90 %. Моральне та фізичне старіння техніки приводить до наростаючого дефіциту транспортних потужностей. Незважаючи на те, що в Росії біля половини всіх ліній електрифіковани і цей процес намічено продовжувати, у цей час галузь відчуває потребу в нових магістральних вантажних тепловозах. Потреба російських компаній у рухливому составі на 2011-2013 роки складе: магістральні електровози – 5100 шт; магістральні тепловози – 4100 шт.; маневрові тепловози – 3900 шт.

Стримуючим фактором для ПАТ "Луганськтепловоз" у цьому випадку є наявність високого рівня конкуренції. Залізничне машинобудування РФ останні роки по темпах росту входить до числа лідируючих галузей - приріст виробництва в цілому становить близько 50% у рік, а випуск окремих видів продукції, таких як магістральні електровози, щорічно подвоюється.

Сьогодні в російській галузі залізничного машинобудування працюють 6 локомотивобудівних заводів: Новочеркаський, Коломенський, Брянський, Камбарський, Людиновський і Муромський. Донедавна Компанія була монополістом у виробництві магістральних вантажних тепловозів. На сьогоднішній день ситуація погіршилася. На присвяченій до Дня залізничника виставці нових локомотивів на Московському вокзалі Санкт - Петербурга, був

продемонстрований російський магістральний вантажний тепловоз 2TE25A "Витязь" виробництва Брянського машинобудівного заводу. Також БМЗ на сьогодні розроблений двосекційний тепловоз 2TE25ДО "Пересвітло" (на думку фахівців ТМХ саме тепловози цієї серії замінять 2TE116, 2TE10 виробництва Компанії). За твердженням розроблювачів витрати на зміст тепловозів 2TE25 значно нижче, ніж при роботі інших локомотивів (машина сконструйована з обліком у край низької витрати палива). Не дуже давно був випробуваний вантажний тепловоз 2TE70, побудований фахівцями Коломенського заводу. ВАТ "Людиновский тепловозобудівний завод" пропонує нові магістральні тепловози ТЕРА-1, виготовлені разом з корпорацією Gепeгаl Motors за завданням ВАТ "РЖД".

Для Компанії ситуація погіршується досить низькою ціною (особливо тепловози БМЗ) при тім, що у виробництві вищевказаних тепловозів застосовані інноваційні розробки.

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика з основними конкурентами з випуску магістральних вантажних тепловозів за ціною

Найменування	ВАТ "ПАТ "Луганськтепловоз "	ВАТ "Людиновский тепловозобудівний завод"	ВАТ "Брянський машинобудівний завод"	ВАТ "Коломенський машинобудівний завод"
Тип, марка	2TE116	ТЕРА-1	2TE25К	2TE70
Ціна за секц, млн.долл.	1,553	1,75	1,0415	1,75
Відхилення від ціни ВАТ "ПАТ "Луганськтепловоз"	-	+12,69%	-32,94%	+12,69%

Випуском електровозів на території РФ займаються сьогодні два підприємства. Один з головних виконавців по створенню нового рухливого состава (вантажних і пасажирських електровозів) у рамках програми створення

й освоєння виробництва нових локомотивів НЕВЗ. В 2013 році підприємство планує випускати магістральний вантажний електровоз постійного струму 2ЕС4ДО; в 2011 - пасажирський шістьоосний електровоз змінного струму нового покоління ЕПЗ. До 2012-му НЕВЗ налагодить виробництво ЭЗ - магістрального вантажного електровоза змінного струму. ВАТ "ПАТ "Коломенський завод" також освоїло випуск нового електровоза постійного струму ЕП2ДО (призначений для заміни парку електровозів ЧС2 чеські виробництва) на базі пасажирського тепловоза ТЕП70БС.

Таблиця 3.3 - Порівняльна характеристика з основними конкурентами з випуску електровозів за ціною

Найменування	ВАТ "ПАТ "Луганськтепловоз"	ВАТ "Дніпропетровський електровозобудівний завод"	ВАТ "Новочеркаський електровозобудівний завод"	ВАТ "Коломенський машинобудівний завод"
Тип, марка	2ЕЛ5	ДС-3	2ЕС5ДО	2ЕС6ДО
Ціна за секц, млн.долл.	4,034	3,96	2,48	2,75
Відхилення від ціни ВАТ "ПАТ "Луганськтепловоз"	-	-1,83%	-38,52%	-31,83%

Сьогодні існує більша потреба й у відновленні маневрових тепловозів, останні роки намітилася позитивна динаміка продажів маневрових локомотивів, причому більшою мірою для недержавних компаній. Брянський машинобудівний завод у даний момент серійно випускає маневровий тепловоз, що добре зарекомендував себе, ТЕМ18. Даний тепловоз має багато модифікацій, у тому числі й працюючий на газі. ЗМІ описують його як новий "еталон якості". На жаль, вартість розробленого Компанією тепловоза ТЕМ-103 (104) у два рази перевищує вартість Брянської моделі (таблиця 3.3.), при цьому

уступаючи йому в технічних характеристиках. Також успішно веде роботу з випуску маневрових тепловозів і ВАТ "Людиновский тепловозобудівний завод" (ТГМ4Б, ТГМ6Д, ТЕМ7А - потужністю 2000 л.с.).

Таблиця 3.4 - Порівняльна характеристика з основними конкурентами з випуску маневрових тепловозів за ціною

Найменування	ВАТ "ПАТ "Луганськтепловоз "	ВАТ "Людиновский тепловозобудівний завод"	ВАТ "Брянський машинобудівний завод"
Тип, марка	ТЕМ104	ТГМ6Д	ТЕМ18Д
Ціна за секц, млн.долл.	1,5	0,79	0,78
Відхилення від ціни ВАТ "ПАТ "Луганськтепловоз"	-	-47,33%	-48,00%

В Україні рівень зношування рухливого состава всіх типів, досяг у середньому більше 57%, тобто порогове зношування (60%), з погляду економічної безпеки транспорту, істотно підвищений. Ступінь зношування тепловозів і електропоїздів - 72%, пасажирських вагонів - близько 60%.

Інвентарний парк електровозів змінного струму на сьогоднішній день становить 717 одиниць, у т.ч. 305 пасажирських і 512 вантажних. Потреба у вантажних електровозах, необхідних для забезпечення вантажних перевезень, а також з урахуванням відволікання їх у пасажирський рух і електрифікації ділянок доріг в 2013 році складе 467 одиниць.

У свою чергу, навантаження на залізничний транспорт України в приміських перевезеннях в останні роки продовжує збільшуватися. Ступінь зношування - 76 %. Повністю амортизовані електропоїзди 41%. Найбільш

зношеним є парк електропоїздів на Донецьких, Львівських і Придніпровської залізницях. Експлуатуються на залізницях України з перевищенням встановленого нормативного строку до 27% інвентарного парку вагонів.

Таблиця 3.5 - Стан парку маневрових тепловозів в Україні

Найменування	Рік			
	2010	2011	2012	2013
1. Необхідний інвентарний парк, у т.ч.:	1375	1396	1410	1422
у маневровій роботі, од.	1329	1349	1362	1375
у міжміському русі, од.	46	47	48	48
2. Наявний інвентарний парк маневрових тепловозів, од.	1520	1510	1493	1475
3. Зменшення парку через списання, од.	-	10	17	18
4. Надлишок парку, од.	145	114	83	53
5. Експлуатований парк маневрових тепловозів	1126	-	-	-
6. Тепловози із простроченим строком експлуатації	394			

Загальне число маневрових тепловозів на 2013 рік 1520 одиниць, у тому числі: 1475 одиниць тепловози типу ЧМЕ-3; 6 одиниць тепловози типу ЧМЕ-5Ne; 10 одиниць тепловози типу ЧМЕ-2; 6 одиниць тепловози типу ЧМЕ-5; 13 одиниць тепловози типу ТГМ23; 9 одиниць тепловози типу ТГК2; 1 одиниця тепловози типу ТГК21.

Потреба в маневрових тепловозах до 2013 рр: потужністю 800 л.с. - 80-100 шт.; потужністю 1200-1600 л.с. - 200-240 шт.; потужністю 2000 л.с. - 50-60 шт.

Таблиця 3.6 - Потреба в маневрових тепловозах для Української промисловості

Потужність	Усього	Рік			
		2011	2012	2013	2014
1. 2000 к.с.	350	60	70	80	80
2. 1200 к.с.	31	-	1	10	20
3. 250 к.с.	6	-	-	1	5

Незважаючи на зовнішню привабливість, ринок України можна охарактеризувати як нестабільний. Зміни в структурі Державної адміністрації залізничного транспорту, часта зміна керівництва приводять до зміни планів відновлення рухливого состава, що у свою чергу негативно позначається на діяльності Компанії. Коли були розроблені галузева "Програма будівництва вантажних вагонів і освоєння виробництва запасних частин на вагоноремонтних заводах для потреб залізниць України" і концепція закупівель залізн. транспорту на умовах лізингу в найближчі 10 років. Згідно із цими документами залізн. монополіст має намір закуповувати на умовах фінансового лізингу лише ту техніку яку будуть робити його підприємства. Також "Укрзалізниця" планує виключити з переліку своїх контрагентів українські тепловозобудівні підприємства або по крайній мінімізувати їхню участь у процесі відновлення парку рухливого состава. Навіть діючі плани відновлення рухливого состава не відповідають реаліям



Таблиця 3.7 - Виконання плану відновлення рухливого состава

Вид рухливого составу	План закупівель на 2012 р.	Фактично було закуплено у 2012 р	План закупівель на 2013 р.
Тепловози	-	2	1
Електровози	25	6	16
Електропоїзда	27	10	12
Дизель-поїзда	-	1	5

Ще одним можливим ринком збуту для підприємства, а також міжнародним конкурентом є Казахстан. Експлуатаційна довжина залізниць Казахстану становить більше 13,6 тис. км, у тому числі двоколієних ліній - більше 5,0 тис. км (37%), електрифікованих ліній - 3,7 тис. км (27%). Розгорнута довжина головних шляхів - 18,8 тис. км, станційних і спеціальних шляхів 6,7 тис. км. Подальше збільшення обсягів перевезень по території Казахстану вимагає модернізації й відновлення локомотивного парку. По прогнозам Міністерства індустрії й торгівлі, стабільний ріст на 6% забезпечить до 2020 року загальний обсяг вантажопотоку в межах 300 млн. тонн.

Більша частина казахстанського локомотивного парку - це машини 80-х років випуску. Середнє зношування магістральних тепловозів досягає 75% нормативного строку, маневрових тепловозів 72%, електровозів - 70%. З огляду на зношування, що нагромадилося, основних засобів головного перевізника на місцевому ринку, а також вихід на магістральну залізничну мережу приватних локомотивних компаній, попит на нові магістральні й маневрові тепловози буде тільки збільшуватися. Треба помітити, що значна частина залізничних ліній у Казахстані не електрифікована, а планована поетапна електрифікація ділянок залізниці займе період часу, що говорить у підтримку використання тепловозної тяги. У підсумку дефіцит магістральних тепловозів (по даним Міністерства індустрії), у найближчі 10-12 років з урахуванням збільшення обсягу

перевезень, модернізації й списання тепловозів з інвентарного парку, складе 320 одиниць.

Наприкінці минулого року в Астані пройшла презентація першого Казахстанського маневрового тепловоза. Новий локомотив хоч і виробництва ТМХ, зібраний повністю був у Павлограді. Маневровий тепловоз серії ТЕМ18ДО2 був спроектований з урахуванням специфічних умов Казахстану. В 2013 році на Павлоградском локомотиворемонтному заводі планується збирати по 2 таких тепловози на місяць. Проте, питання про подальшу долю російсько-казахстанського виробництва завис у повітрі. Причиною тому стала активна боротьба за перспективний ринок Казахстану компанії Gепегal Electгіс. Договір на поставку в Казахстан 310 дизельних локомотивів серії EVOIUTON на суму 650 млн. доларів планує закрити 86% потреби в магістральних і маневрових тепловозах. Слід відзначити, що в розвинених країнах миру функціонує модель доступу декількох перевізників до магістральної мережі, експлуатаційні показники яких значно вище, ніж у країнах СНД, що свідчить про правильність основних напрямків реформування, певних законодавством Республіки Казахстан.

Інші країни СНД власного виробництва тепловозів не мають. Тому ринок країн СНД Узбекистан, Туркменія й інших - може освоїти або РФ, або Україна. В остаточному підсумку, це визначиться факторами: хто швидше створить і освоїть виробництво тепловозів нового покоління й хто буде їх дешевше робити й продавати.

Конкурентноздатність продукції ПАТ «Луганськтепловоз» по виробках, що випускаються, оцінюється службами підприємства, починаючи з 1994 року по внутрішньому ринку України, ринкам країн СНД і ближнього зарубіжжя, ринкам далекого зарубіжжя і представили у виді таблиці 3.8. Вона визначається технічним рівнем виробу стосовно до кожного з вивчених ринків, потребою і насиченістю ринку, ціною, платоспроможним попитом, а також задоволенням специфічних потреб ринку країн далекого зарубіжжя.

Таблиця 3.8 - Оцінка конкурентноздатності продукції ПАТ «Луганськтепловоз»

Вид продукції, послуг	Внутрішній ринок				Ринок країн СНД і ближнього зарубіжжя				Ринок країн далекого зарубіжжя			
	висока	середня	низька	неконкурентна	висока	середня	низька	неконкурентна	висока	середня	низька	неконкурентна
1. Тепловози вантажні магістральні	+				+					+		
2. Модернізація тепловозів вантажних магістральних	+				+					+		
3. Капітальний ремонт тепловозів		+				+					+	
4. Вагони трамвайні		+				+					+	
5. Дизель-потяги і вагони до них	+				+					+		
6. Гірничо-шахтне устаткування		+					+					+
7. Поворотні кола для депо віялового типу	+				+							+
8. Запасні частини до тепловозів вантажним магістральної		+			+					+		
9. Товари народного споживання			+					+				+

З урахуванням нормативних вимог до залізничного транспорту в країнах далекого зарубіжжя для здійснення поставок у ці країни (в основному в що розвиваються) потрібно швидке й оперативне створення, виготовлення і поставання в обмежений час.

Що ж стосується внутрішнього ринку України, ринку країн СНД то тут конкурентоздатність достатня. Відсутність попиту пояснюється тільки одним: "Луганськтепловоз" у попередні чотири десятиліття наситив ці ринки тепловозами. А в зв'язку з різким економічним спадом і скороченням перевезень там тепловози маються в надлишку. Тому вони не купують тепловози, тим більше, що вся інфраструктура пристосована під луганські тепловози. У промислових підприємствах є потреба в нових тепловозах, у їхньому ремонті і модернізації.

Хоча потрібно відзначити, що в Російській Федерації заводи-конкуренти на основі затвердженої державної програми інтенсивно займаються створенням і освоєнням аналогічної залізничної продукції.

У цих умовах конкурентоздатність визначає і ціна виробу, і його технічний рівень. Усього з початку тепловозобудування і по дійсний час заводом випущений 44300 секцій тепловозів, у тому числі: 3860 - на експорт і 1387 - маневрових. Наприкінці 80-х років завод щорічно робив більш 1300 секцій тепловозів. Поряд з цим вироблялися залізничні транспортери, товари народного споживання.

Природно, для крупносерійного випуску цих технічно складних виробів протягом ряду років створено могутній виробничий потенціал.

Оцінка чинників конкурентоспроможності підприємств проводилася із залученням незалежних експертів. Результати розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 3.9 - Результати розрахунків інтегральних показників конкурентоспроможності

Напрямки налізу	Вес	ВАТ "Людиновск ий тепловозобу дівний завод"	ВАТ "ПАТ "Луганськтеп ловоз	ВАТ "Брянський машинобудівн ий завод"
<b><i>Зовнішнє середовище</i></b>				
Технологія	0,08	4	3	5
Частка ринку	0,07	3	1	2
Постачальники	0,05	2	2	3
Державне замовлення	0,08	1	1	4
<b><i>Внутрішнє середовище</i></b>				
Якість виробів	0,10	4	3	4
Рівень НІОКР	0,08	2	2	4
Рентабельність інвестицій	0,10	3	2	3
Фінансова стійкість	0,06	3	2	4
Рівень менеджменту	0,09	3	2	3
Персонал	0,05	3	2	4
<b><i>Середовище взаємодії</i></b>				
Вплив постачальників	0,08	3	2	4
Вплив конкурентів	0,06	3	2	3
Зворотний зв'язок із споживачами	0,03	2	1	3
Сервіс	0,07	3	3	3
<b><i>Сила бізнесу</i></b>	1,00	2,86	2,1	3,54
<b><i>Відносна сила бізнесу (конкурентоздатність)</i></b>		0,81	0,59	1,24

Аналіз чинників конкурентоспроможності показав, що найнижче значення мають наступні чинники: постачальники, держзамовлення, рівень НДДКР.

### 3.2. Розробка конкурентної стратегії підприємства за результатами оцінки його конкурентоспроможності

Підсумовуючи аналіз дослідження, можна виділити перелік обов'язкових етапів, необхідних при формуванні і поліпшенні конкурентних позицій досліджуваного підприємства на зовнішньому ринку.

На першому етапі необхідно відстежити фактори макро- і мікроркетингового середовища з метою виявлення основних складових, котрі визначають сутність конкуренції на зовнішньому ринку, оцінити основні тенденції даних факторів.

На іншому етапі варто визначити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами. Аналіз повинний охоплювати всі сфери діяльності, визначати конкурентні переваги підприємства і його основних конкурентів.

У результаті цих етапів визначаються внутріфірмові резерви для реалізації стратегічних заходів щодо відношення до конкурентних позицій підприємства.

На третьому етапі на основі даних маркетингових досліджень споживчих мотивацій оцінюють фактори, що визначають споживчу вартість шкірного товару фірми і, порівнюючи ступінь задоволення потреб споживачів конкуруючими підприємствами на ринку, визначають можливі напрямки стратегій по поліпшенню позицій. Така оцінка повинна базуватися на аналізі споживчої вартості.

Четвертій етап припускає зіставлення результатів етапів 2 і 3, а також розробку гіпотез стратегій стосовно конкурентної позиції товару.

На п'ятому етапі статичну картину конкурентних позицій необхідно доповнити динамічною характеристикою, що ілюструє напрямок зміни позицій. Паралельно варто провести аналіз відносної привабливості продукції підприємства і на основі такого аналізу вибрати оптимальну стратегію конкурентного поведіння.

На шостому етапі розробляється стратегія конкурентного поведіння й оцінюється ефективність впровадження обраної стратегії.

Загальну конкурентну стратегію рекомендується поділити на дві складові:

стратегію, спрямовану на розвиток конкурентних переваг;

стратегію, спрямовану на удосконалювання конкурентних позицій.

Дві складові стратегії зв'язані, що обумовлено зв'язком конкурентних переваг і конкурентних позицій підприємства. Ціль реалізації таких стратегій - зняти протиріччя між конкурентними перевагами і конкурентними позиціями. Підприємство володіє конкурентними перевагами, але в процесі аналізу виявлений низький ступінь задоволення потреб споживачів, тобто нездатність підприємства реалізувати конкурентні переваги. У цьому випадку варто вибрати стратегію формування конкурентних позицій. Ціль реалізації такої стратегії складається в пошуку цільового сегменту, мотивації споживачів якого відповідають конкурентним перевагам досліджуваного підприємства. Розробляється комплекс маркетингу, що позиціонує підприємство відповідно до зазначених мотивацій.

Аналіз критичних факторів свідчить про прихильність споживачів, але аналіз сильних і слабких сторін виявив значне відставання від конкурентів. У цьому випадку стратегію можна визначити як утримання позиції. Поточний стан прибутків є позитивним, але конкурентна позиція має загрозливу динаміку. Стратегічні дії повинні бути спрямовані на утримання позиції (засоби направляються не на збільшення обсягів збуту, а на внутріфірмові дії, зв'язані з чи удосконалюванням навіть створенням конкурентних переваг). Спочатку конкурентні переваги повинні розвиватися в напрямку, що

підтримує поточну позицію на ринку й забезпечуючому їй позитивну динаміку.

Аналіз сильних і слабких сторін, а також аналіз ступеня задоволення потреб споживачів свідчить про наявність визначених переваг над конкурентами. У даному випадку стратегія спрямована на поліпшення позицій. Її реалізація можлива в двох напрямках: у напрямку підвищення ефективності заходів, що вже впроваджені шляхом удосконалення поточних конкурентних переваг і більш повного задоволення потреб споживачів, а також у напрямку дослідження тенденцій у зміні споживчих мотивацій і орієнтація діяльності на дані тенденції, що створює потенціал для поліпшення конкурентної позиції.

В четвертому випадку позиція свідомо скорочується. Ситуація можлива у випадках, коли підприємство не має ресурсів для утримання позиції, чи "експлуатація" позиції стає нерентабельною.

Наступнім кроком для підприємства повинна стати оцінка ефективності обраної стратегії, що проводиться в два етапи:

оцінка по ринковій частці, спрямована на оцінку ефективності конкретної стратегії з чотирьох запропонованих. Необхідно відстежити зміни частки ринку як наслідок запропонованих стратегічних заходів;

оцінка ефективності по витратах, для досліджуваного підприємства спрямована на виявлення резервів зниження витрат звертання, шляхом раціоналізації транспортних, складських і вантажно-розвантажувальних робіт.

Між конкурентоздатністю продукції і конкурентною стратегією існує тісний взаємозв'язок. Конкурентоздатна продукція - необхідне, але недостатня умова конкурентоздатності виробництва. В той же час конкурентоздатне виробництво - це виробництво, що випускає конкурентоздатну продукцію.

Центральним пунктом виробничо-збутової стратегії експортера, націленої на поліпшення його позицій на ринку (як правило, у формі



збільшення контрольованої їм ринкової частки), є підвищення конкурентноздатності експортного товару, що досягається шляхом наближення споживчих і вартісних характеристик товару до існуючого, а також прогнозованим запитам покупців у режимі постійного обліку життєвого циклу товару.

Варто пам'ятати, що визначення напрямків удосконалювання продукції і реалізація відповідних заходів ще на стадії створення товару є найважливішими умовами забезпечення конкурентних переваг. Робота в цій області повинна проводитися регулярно, з періодичністю, що задається тривалістю життєвого циклу товару, змінами попиту.

В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями фірми більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю. Необхідно вказати, що така аналогія має під собою вагомі підстави, оскільки зміст конкурентоспроможності найбільш часто трактується як здатність випереджати суперників в досягненні поставлених економічних цілей. Разом із тим між цими поняттями є причинно-наслідкова розбіжність. Конкурентоспроможність є результатом, який фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність.

Але наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичної переваги. Лише в комплексі вони можуть впливати на вибір оптимального рішення. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні і тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зсуви, природні явища). Порівняння даних понять пояснює активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг. Він обумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки.

Слід зазначити, що і маркетинг, і управління вже давно розглядають конкурентні переваги як предмет ретельного вивчення. Більш того, маркетинг на практиці ставить і вирішує ці питання в процесі управління

підприємством. Реальні позитивні результати досягаються там, де формування конкурентних переваг доведені до рівня технології управління. Технології формування конкурентних переваг — це комплекс маркетингових процедур і способів їх виконання, призначених для ефективного позиціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Науковою базою формування конкурентних переваг є методологічні підходи, які сформувалися в рамках теорії конкуренції. Велике значення для вивчення конкуренції має класична політекономія. Її представники в ході багаторічних досліджень визначили принципи конкуренції, в рамках якої основним координуючим елементом ринку є цінова система в абсолютно децентралізованій економіці. Представники неокласичної політекономії, прагнучи повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополітична конкуренція. Базуючись на створеному методологічному фундаменті, сучасна економічна наука збагатилася теорією дослідженнями в області конкурентоспроможності виробів, компаній, товарів [10, 140].

Принциповими особливостями таких технологій є:

систематичний характер виконання, обумовлений динамічністю конкурентного середовища і необхідністю її постійного моніторингу;

висока відповідальність їх розробки і виконання обумовлена безпосереднім впливом рішень, що розробляються, на найважливіші економічні показники;

інерційність виявлення результатів рішень, що готуються, і неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;

складність організаційної підтримки реалізації технологій через їх багатофункціональність і необхідність координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;

інтерактивність, яка зумовлюється великою кількістю процедур, які не можуть бути формалізовані, і необхідністю введення окремих коректив в результаті зміни кон'юнктури;

необхідність могутньої інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;

многокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.

Результат реалізації вказаних технологій — широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно, принаймні, в трьох просторах: товарному, регіональному і функціональному. При цьому слід зазначити, що функціональний аспект з погляду технологічності підготовки є найзначнішим. Так чи інакше, але технологія повинна бути властива будь-якому управлінському процесу. У зв'язку з цим розробку технологій формування конкурентних переваг необхідно проводити для замкнутого управлінського циклу, який передбачає аналітичні роботи, стратегічну і тактичну діяльність підприємства.

В більш широкому плані виділений клас інтелектуальних технологій створює основу для підвищення ступеня відповідності системи управління характеру ринкової конкуренції. Мета і зміст цих технологій - забезпечення переваг над конкурентами, які створюють умови для вирішення такої важливої народногосподарської проблеми, як підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, підприємств і галузей економіки.

Для отримання і утримання конкурентної переваги фірми розробляють конкурентну стратегію з метою знайти і утілити спосіб вигідно і довго конкурувати в своїй галузі. При цьому необхідно враховувати структуру галузі, її основні економічні і технічні характеристики, а також правильно вибрати позицію в межах галузі. Правильно вибрана оптимальна позиція, зайнята фірмою, визначає її конкурентну перевагу.

Конкурентна перевага поділяється на два основні вигляди: перевага більш низьких витрат і перевага диференціації товарів. Низькі витрати відображають здатність фірми розробляти, випускати і продавати

порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Для підприємства у цілях зниження витрат на реалізацію продукції був би доцільним пошук нових постачальників, які в умовах зниження цін на металопродукцію змогли б поставляти їм металевий лом і металопродукцію за більш низькими цінами.

Диференціація – це спосіб забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживацьких властивостей або післяпродажного обслуговування.

Слід помітити, що будь-яка дієва стратегія фірм повинна надавати увагу обом видам конкурентної переваги, хоча і зосереджуватися на одному з них. Підприємству, що орієнтується на низькі витрати, повинне, проте, забезпечити прийнятну для зовнішнього ринку якість і обслуговування.

Фундаментом для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота по вивченню стану і тенденцій розвитку зовнішнього ринку в цілому і активності конкурентів зокрема. У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує діагностика основних характеристик конкурентного середовища, чинників, які визначають її активність. Ці аналітичні процедури дозволяють оцінити шанси підприємства в конкретному цільовому сегменті, створюють умови для раціонального використання наявних ресурсів в процесі взаємодії з конкурентами.

Формування конкурентних переваг в широкому розумінні трансформується в задачу адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. Рішення цієї задачі для будь-якого підприємства, а не тільки для ПАТ «Луганськтепловоз», де аналіз зовнішнього середовища не проводиться взагалі, ускладнюється тим, що успіхи, досягнуті на ринку, через відсутність постійної і цілеспрямованої роботи будуть через певний час перевершені відповідними діями конкурентів. Ця обставина визначає необхідність формування відповідного підходу до управління підприємством, який не тільки забезпечував би сам

процес адаптації, але і створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі.

Система управління „ПАТ „Луганськтепловоз” повинна бути здатною на практиці реалізувати вироблену стратегію конкуренції, тобто обґрунтувати, запропонувати і упровадити стратегічні задуми в повсякденну практику. При цьому необхідно правильно вибрати місце, час, ключові напрями дій, які забезпечать конкурентні переваги. До таких ключових напрямів (найчутливіших зараз в Україні) можна віднести раціоналізацію відносин з постачальниками, розробка конкурентоздатної продукції, ефективне просування її на зовнішньому ринку, підвищення конкурентоспроможності мережі реалізації продукції, розвиток організаційних структур управління в умовах міжнародної конкуренції і т.п. Особливого значення вони набувають при ускладненні управління і підвищенні ступеня ризику в ухваленні рішень. Крім того, з розвитком теорії і методики даної проблеми необхідно вирішувати проблеми оснащення менеджерів і керівників інструментарієм для підготовки і ухвалення рішень про взаємодію з конкурентами.

Оскільки переваги виникають в результаті суперництва при реалізації і експлуатації продукції, на їх формування серйозний вплив надає конкурентне середовище: потенційні і діючі конкуренти, споживачі продукції, постачальники, виробники товарів-замінників, а також державне регулювання експорту. В цих умовах формування конкурентних переваг для „ПАТ „Луганськтепловоз” трансформується в задачу активної адаптації системи управління підприємством до змін конкурентного середовища. А реальні позитивні результати досягаються там, де така робота доведена до рівня технологій управління. Пошук конкурентних переваг, причин і умов їх виникнення, розробка на сформованій аналітичній базі стратегії конкуренції, її реалізація з урахуванням прив'язки до конкретних умов ринку – основні об'єкти технологічного опрацювання. Саме вони можуть внести істотне конкурентне пожвавлення в прискорення реформування підприємства.

З практичної точки зору, не менше важливою є технологія вивчення діяльності саме конкурентів - основного елемента конкурентного середовища підприємства. Тому аналіз роботи конкурентів, як правило, повинен проводитися по аналогії з аналізом зовнішньоекономічної діяльності „ПАТ „Луганськтепловоз”, яке не дає відповіді на ключові питання аналізу. Наприклад, в чому полягають цілі, наміри конкурентів, який ступінь їх домінування на зовнішньому ринку, як передбачити зміни в асортиментній і ціновій політиці конкурентів, в чому полягають переваги товаропровідних мереж конкурентів, чим відрізняється діяльність конкурентів в стимулюванні реалізації продукції і т.п.. В один і той же час без відповідей на подібні питання неможливо оцінити ступінь агресивності конкурента, реальні можливості випередити його в боротьбі за збільшення ринкової частинки. Багато в чому тут може допомогти запропонований «Алгоритм оцінки і формування конкурентних позицій», показаний на рисунку 3.1.

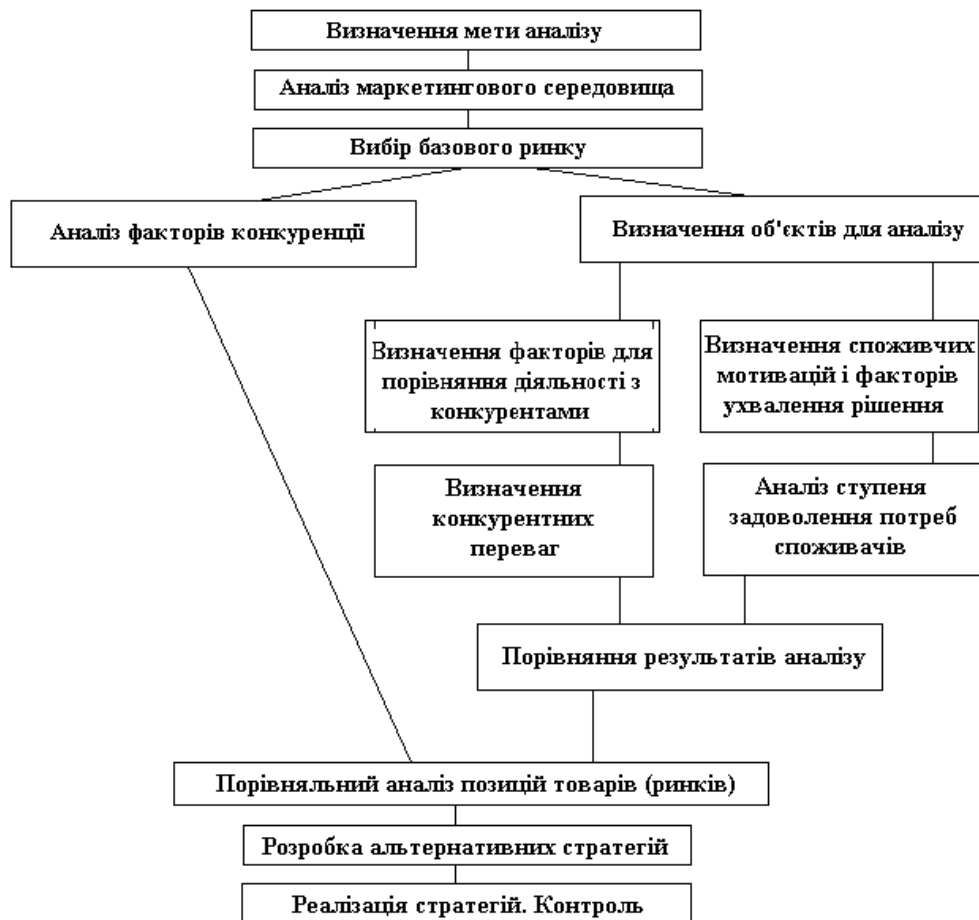


Рисунок 3.1 – Алгоритм оцінки і формування конкурентних позицій

Стратегічний аналіз конкурентів вимагає системи показників для оцінки, що деталізується, на основі повного обліку різних сторін діяльності конкурентів. Ступінь його деталізації залежить від цілей і можливостей конкретного суб'єкта аналізу і охоплює ряд взаємозалежних кроків:

- діагностика стратегічних цілей і намірів конкурентів;
- вивчення особливостей товарної, цінової і збутової політики;
- оцінка фінансового стану.

Критично важливим етапом аналізу діяльності конкурентів є формування конкурентної карти ринку, тобто класифікація конкурентів по положенню, яке вони займають на ринку. Зокрема, розподіл ринкових часток дозволяє виділити ряд стандартних позицій підприємства на зовнішньому ринку. Розрізняють лідерів – з максимальним значенням часток, аутсайдерів, які займають самі слабкі позиції і до яких можна віднести досліджуване підприємство і проміжні групи. Ключовим моментом є встановлення граничних значень часток, які визначають приналежність підприємства до тієї або іншої групи.

Схема визначення меж виглядає таким чином:

- розраховується середнє арифметичне ринкових часток;
- вся сукупність підприємств ділиться на 2 сектори, для яких значення часток більше або менше середнього значення;

в кожному з секторів розраховуються середньоквадратичне відхилення, які разом з мінімальним і максимальним значеннями визначають межі даних груп.

Але, при всій важливості показника ринкової частки, необхідно мати у вигляді, що він є статичною оцінкою на конкретний момент часу. У зв'язку з тим, що кон'юнктура ситуація на ринку достатньо мобільна, необхідно знати тенденцію зміни даного показника і пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства. Дана тенденція може бути оцінена за допомогою темпу приросту ринкової частки. Кінець кінцем проводиться

ранжирування підприємств-конкурентів на основі перехресної класифікації розміру і динаміки їх ринкових часток по конкретному типу продукції.

Задачею аналізу стратегії підприємства є виявлення відповідності виду вибраної стратегії, з одного боку, **стану** підприємства, а, з другого боку, задачам забезпечення досягнення певного рівня конкурентоспроможності підприємства. В таблиці 3.1 представлені види стратегій, які в найбільшій мірі відповідають певному рівню конкурентоспроможності підприємства.

Як видно з приведеної таблиці, найчастіше доцільна стратегія диверсифікованості; це не випадково. Диверсифікованість виробництва є одним з основних факторів, що безпосередньо впливають на життєдіяльність будь-якого підприємства; це його найважливіша стратегічна функція.

Таблиця 3.10 - Види стратегій, що відповідають рівню конкурентоздатності підприємства

Сучасний стан рівня конкурентоздатності	Види стратегії, що рекомендуються, "товар - ринок"
1. Слабка конкурентна позиція	Стратегія диверсифікованості
2. Середня конкурентна позиція (ринок не насичений)	Стратегія проникнення на ринок
3. Середня конкурентна позиція (ринок насичений)	Стратегія розробки товару Стратегія диверсифікованості
4. Сильна конкурентна позиція (ринок не насичений)	Стратегія проникнення на ринок Стратегія диверсифікованості

Диверсифікованість робить ефективність функціонування підприємства в цілому незалежною від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки задачі виживання підприємства, скільки забезпечення стійкого поступального росту підприємства, високого- рівня конкурентоздатності. Якщо продукція підприємства має дуже вузьке застосування, то воно є



спеціалізованим; якщо вона знаходить різноманітне застосування, то підприємство відноситься до диверсифікованого. Диверсифіковані підприємства розрізняються в залежності від класифікації номенклатури їхньої продукції стосовно використовуваних технологій і особливостей збуту.

Підприємства з технологічно зв'язаною продукцією характеризуються тим, що хоча збут будь-якої продукції складає менш 70% обсягу продажів, але на технологічно зв'язані групи продукції приходить більш 10% загального обсягу продажів підприємства (при тім, що чи застосування призначення продукції різні).

Підприємства, що випускають продукцію, зв'язані збутому, - це підприємство, у якому збут кожної окремої групи продукції складає менш 70%, а групи продукції, зв'язані збутом, перевищують 70% загального обсягу продажів підприємства.

Для підприємств, що випускають продукцію, зв'язану збутом і технологією характерно, що частка продукції одного виду складає менш 70%, але частка продукції, зв'язаної і збутому, і технологією досягає більш 70% обсягу продажів.

Підприємства, що випускають не зв'язану між собою продукцію продає менш 70% продукції, зв'язаної збутому, і менш 70% технологічно зв'язаної продукції .

Приведена класифікація може бути використана для оцінки диверсифікованості підприємств для оцінки рівня їхньої конкурентноздатності.

Оцінка збутової потужності підприємства здійснюється не розрахунковим, а аналітичним шляхом. Схема такої оцінки представлена на рисунку 3.2.

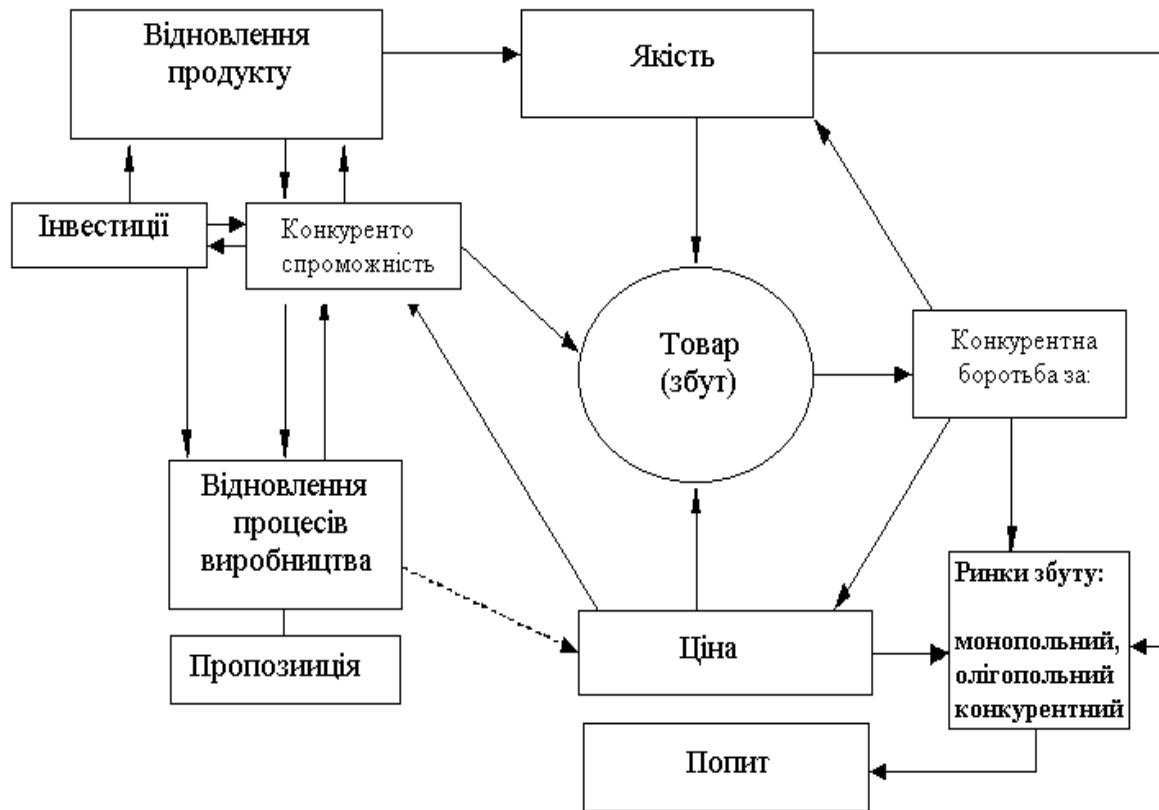


Рисунок 3.2. Схема оцінки трудової потужності конкурентоздатного підприємства

Оцінка потенціалу керівництва підприємства, його здатності реалізувати прийняті в ході оцінки конкурентоздатності підприємства рішення по його збільшенню здійснюється за допомогою рекомендацій, використовуваних для оцінки ділових якостей керівників підприємств, оскільки підвищення рівня конкурентоздатності підприємства - це підвищення в цілому ефективності його діяльності.

На відміну від країн, що розвиваються, одним з найважливіших факторів, що визначають потенціал українських підприємств, є рівень кваліфікації персоналу. Високий рівень базового утворення дозволяє фахівцям підприємств швидко навчатися, освоювати нові професії і знаходити навички, необхідні для роботи в умовах ринку. Таким чином, наявність кваліфікованого персоналу є істотною перевагою, що сприяє забезпеченню конкурентоздатності українських підприємств.

## РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ І ВИРІШЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ

ПАТ «Луганськтепловоз» у своїй політиці в області охорони праці і навколишнього середовища виходить із пріоритету життя і здоров'я працюючих стосовно результатів виробничої діяльності підприємства. В умовах ринку забезпечення досягнення перспективних цілей неможливо без підвищення рівня охорони праці. У роботі з охорони праці важливими є наступні фактори:

економічна зацікавленість в одержанні максимального прибутку, у зменшенні витрат на штрафні санкції;

моральна і юридична відповідальність за нещасливі випадки і відшкодування збитку потерпілим і їхніми родинами;

необхідність підвищувати ефективність використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Забезпечити вищесказане дозволяє систематизація роботи з охорони праці за рахунок функціонування "Положення про систему управління охороною праці (СУОП)" на ПАТ „Луганськтепловоз”. Функціонування системи управління охороною праці дозволяє упорядкувати і систематизувати проведену на підприємстві профілактичну роботу з охорони праці, спрямовану на створення в кожному структурному підрозділі і на кожному робочому місці умов праці, що відповідають вимогам нормативних актів про охорону праці, передумов для неухильного зниження показників аварійності, виробничого травматизму і профзахворювань.

Складовими ефективності функціонування СУОП є:

цілеспрямованість перспективних, щорічних комплексних заходів і інших планів роботи зі зменшення рівня виробничого травматизму і

профзахворювань, усуненню небезпечних і шкідливих виробничих факторів, підвищенню рівня охорони праці;

наявність посадових обов'язків і інструкцій з охорони праці й облік у них усіх задач і функцій керування охороною праці;

створення мотивації роботи з охорони праці, тобто застосування організаційно-розпорядницьких і економічних методів керування;

контроль, облік і аналіз роботи з охорони праці. Це проведення триступінчастого контролю, перевірок, атестації робочих місць за умовами праці й інше, передбачене СУОТ.

Оперативно-методичне керівництво роботою по охороні праці в цілому на підприємстві здійснюється службою охорони праці, що підлегла безпосередньо генеральному директору підприємства й укомплектована відповідно до "Типового положення".

В організації роботи з охорони праці беруть участь практично всі керівники підприємства і структурних підрозділів, інженерних і інших служб:

стан охорони праці, природи, промислової санітарії і протипожежного режиму розглядається генеральним директором з керівниками цехів, служб, головами цехових комітетів профспілки один раз на місяць на цільовій розширеній диспетчерській нараді;

директором з питань охорони праці з заступниками керівників цехів і служб - один раз у тиждень;

керівниками цехів і служб з інженерно-технічними працівниками - один раз на місяць на цільовій нараді;

на робочих зборах змін і вартових бесідах перед початком роботи - у ремонтні дні;

на засіданнях пожежно-технічної комісії при технічному директорі;

на господарсько-профспілкових активах.

Оскільки охорона праці по виду діяльності є профілактикою, ціль якої - перешкоджати виникненню ризику і незадовільних умов, у край важливо,

щоб кожен працівник брав участь у виявленні небезпечних факторів на робочих місцях і пропонував заходу для їхнього усунення. Тому ми приділяємо адміністративно-суспільному контролю (східчастому), здійснюваному на всіх рівнях керування лінійними керівниками і підлеглими їм функціональним службам за участю уповноважених трудових колективів по охороні праці, особлива увага.

Велике значення надделено виконанню заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, механізацію ручної праці, підвищення безпечної експлуатації устаткування, охорону навколишньої природного середовища, тому що зрозуміло, що виключити цілком вплив небезпечних і шкідливих факторів на працівників підприємства неможливо. Підприємство домагається виконання всіх заходів щодо охорони праці, внесених у колективний договір. Так, на виконання Комплексних заходів колективного договору витрачено 25,6 тис. грн., а усього витрати на виконання заходів щодо охорони праці склали 186 тис.грн., при цьому виконано 428 технічних заходів. На підприємстві виконано 321 технічний захід, на їхнє виконання витрачено 114 тис. грн.

Виходячи із сучасних умов господарювання, крім економічних важелів, підприємство застосовує й інші методи керування: організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні, правовоспитательные. Т.е. на перше місце в питаннях охорони праці ставиться людський фактор і конкретна цілеспрямована робота з порушниками правил і норм охорони праці.

Розділом 6 "Організація роботи з порушниками безпечних методів праці і заходу для підвищення відповідальності за порушення правил охорони праці і техніки безпеки" СУОТ передбачене складання акта на порушення правил охорони праці і техніки безпеки і прийняття по них мір морального і матеріального впливу на порушника. Так, за будь-які порушення правил і норм охорони праці виробляється утримання з премії порушника в розмірі до 30% від нарахованої суми. За систематичне порушення правил охорони праці (три протягом року) відділом охорони

праці видається наказ по підприємстві. У притягнуті до відповідальності 78 працівників, при цьому сума утримань склала 1496 грн. У притягнуті до відповідальності 66 працівників, при цьому сума утримань склала 1176 грн.

На підприємстві постійно ведеться профілактична робота з попередження випадків виробничого травматизму й аварій. За підсумками кожного місяця проводиться аналіз ведення цієї роботи.

Застосування методів роботи привело до того, що на підприємстві за останні п'ять років більш ніж у 6 разів знизився рівень виробничого травматизму, виключені випадки профзахворювань, значно покращився стан мікроклімату в підрозділах підприємства, розроблені заходи, спрямовані на зниження рівня професійного ризику на робочих місцях.

Перехід від виконання розрізних ситуаційних заходів щодо охорони праці до єдиної цілісної Системи керування охороною праці - єдиний шлях до створення і забезпечення здорових і безпечних умов праці на будь-якім промисловому підприємстві.

Сформована в Україні екологічна і соціальна обстановка настійно вимагає нових підходів у роботах по екологічній профілактиці, адаптації і реабілітації населення. Техногенне навантаження в Луганській області на одиницю площі і душу населення в кілька разів перевищує ці показники в інших областях України, що багато в чому визначає рівень захворюваності і тривалості життя населення. ПАТ „Луганськтепловоз” являє характерний приклад підприємства з підвищеним рівнем техногенних навантажень.

## ВИСНОВКИ

Очевидно, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства, незалежно від форми його власності і розмірів, залежить в першу чергу від якості його продукції і сумірності її ціни з пропонованою якістю, тобто від того, в якому ступені продукція підприємства задовольняє запитам споживачів.

У цих умовах успіх виробника залежить від швидкості його адекватної реакції на запит споживача. Саме ця швидкість визначає, хто є лідером, а хто менш удачливий. Швидкість залежить від часу практичної реалізації добре обкресленої виробником мети, що забезпечує мінімальні витрати виробництва високоякісної продукції, а отже, і мінімальну її ціну для споживача.

Конкурентоспроможність будь-якої продукції може бути визначена тільки в результаті його порівняння з іншим товаром і, отже, є відносним показником. За своєю суттю вона відображає відмінність продукції від товару конкурента по ступеню задоволення конкретної суспільної потреби.

Для того, щоб з'ясувати конкурентоспроможність якого-небудь об'єкту, необхідно не просто порівняти його з іншими товарами по ступеню їх відповідності конкретної суспільної потреби, але і врахувати при цьому витрати на маркетинг і витрати споживача на покупку і використання для задоволення своєї потреби.

Якщо конкурентоспроможність продукції достатньо висока, необхідно забезпечити достатньо масовий її випуск і постачання на ринок, щоб повністю задовольнити попит, що все збільшується. Якщо цього не забезпечити, потенційні покупці будуть вимушені набувати товарів конкурентів, і тоді фірма зазнаватиме збитки.

Конкурентні переваги показують, у яких областях (у даному випадку в рамках комплексу маркетингу) підприємство досягло більш високих результатів, чим конкуренти. Конкурентні переваги дозволяють правильно виробити стратегію позиціонування товарів і послуг на ринку, вибравши цільові ринкові сегменти і сконцентрувати там фінансові ресурси підприємства.

От чому показники конкурентоспроможності товару необхідно задавати під час проектування з великим запасом, тобто з урахуванням виводів прогнозу конкуренції. Разом з тим слід пам'ятати, що розробка товару з дуже високою конкурентоспроможністю вимагає тривалого часу і великих витрат, так що нерідко вигідно поступитися деякими показниками, щоб раніше конкурентів вийти на ринок і завоювати увагу покупців.

Якість продукції надає великий вплив на конкурентоспроможність товару і ефективність виробництва. Якість є синтетичним показником, що відображає сукупний прояв різних чинників. Це поняття відображає сукупність властивостей і характеристик продукції.

При розробці стратегії підвищення якості товару слід враховувати мінливість показників якості в динаміці. Одним з елементів стратегії підвищення якості товарів є системи управління якістю, які повинні будуватися на основі міжнародних стандартів ІСО серії 9000. Важливим елементом зворотного зв'язку в реалізації стратегії підвищення якості товарів є їх сертифікація. Необхідно активізувати роботу із створення нових вітчизняних випробувальних і сертифікаційних центрів, рекламі сертифікованих товарів.



## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.- 356 с.
2. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. М.: Издательская группа ИНФРА М - НОРМА, 1997. - 224 с.
3. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА - М, 1999. - XII, 804 с.
4. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. - М.: ОАО «Издательство "Экономика"», 1999. - 703 с.
5. Багиев Г.Л. Международный маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. - М.: ОАО «Издательство "Экономика"», 2001. -467 с.
6. Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д. Рекламный менеджмент: Пер. с англ. 5-е изд. - М.; СПб; К.: Издательский дом «Вильяме», 1999. 784 с.
- 7.Бове К.Л., Арене У.Ф. Современная реклама: пер. с англ. - Тольятти: «Издательский дом Довгань», 1995. - 704с.
- 8.Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. / Нучн. ред и авт. предисл. Ф.А. Крутиков. - М.: Экономика, 1991.-271с.
- 9.Большая Советская Энциклопедия (в 30 томах). Гл. ред. А.М. Прохоров. Изд. 3-е, М., «Советская энциклопедия», 1973., т. 13, т. 20.
10. Бородыня А. Аналитический обзор рынка изделий из кожи в Украине // журнал «Кожа и обувь» украинское издание. Киев, №1 (январь-февраль) 2000. - 67с.
11. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. Под

- ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.-175с.
12. Бревнов А.А. Маркетинг малого предприятия: практическое пособие. - К.: ВИРА -Р, 1998. - 384 с.
  13. Бровкова Е.Г. Основы маркетинга: - К.: Сирин, 1999. - 118 с.
  14. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. - М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995. - 344 с.
  15. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 160 с.
  16. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент: Пщручник. -К.:КНЕУ, 1998.-268с.
  17. Ващекин И.П. О системе маркетинговой информации // Маркетинг. - 1999. -№3.
  18. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Пщручник для вузів. - К.: Лібра, 1998.-384 с.
  19. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. - К.: Вицашк., 1994.-327 с.
  20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.-480 с.
  21. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Издательство «Финпресс», 1998. 416 с.
  22. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Издательство «Финпресс», 1999. - 656 с.
  23. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. и др. Маркетинг инновационного процесса: Учебное пособие. - К.: 1998. - 267 с.
  24. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4 т. - М.: Русский язык, 1989. -456 с.
  25. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект): Учеб. пособие. - М.:ИНФРА - М, 1997. - 280 с. - (Серия «Высшее

- образование»).
26. Дегтяренко В.Г. Основы логистики и маркетинга. - Ростов н/Д: Экспертное бюро, М.: Гардарика, 1996. - 120 с.
  27. Деордица Ю.С., Савченко В.Т. Компьютерные технологии в маркетинге.-Луганск: ВУГУ, 1998. - 238 с.
  28. Джарол Б. Мангейм, Ричард К.Рич. Политология. Методы исследования: Пер. с англ./Предисл. А.К. Соколова. - М.: Издательство «Весь Мир», 1997.-544 с.
  29. Дибб С, Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию: разработка, внедрение, контроль. - СПб.: ПИТЕР, 2001.-255 с.
  30. Джоббер Дэвид. Принципы и практика маркетинга.: Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом «Вильяме», 2000. - 688 с.
  31. Диксон Питер Р. Управление маркетингом : Пер. с англ. - М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. - 560 с.
  32. Дихтль Е., Хёршген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минко - М.:Высш. шк., 1995.-255 с. ил.
  33. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб.: Издательство «Питер», 1999. - 560 с. - (Серия «Теория и практика менеджмента»).
  34. Долан Э. Дж., Лингдсей Д. Рынок: макроэкономическая модель : Пер. с англ. В. Лукашевича и др. / Под. общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. - СПб., 1992. - 496 с.
  35. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. -М: Издательство стандартов, 1991.-128 с.
  36. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. - Мн.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. - 464 с.
  37. Дурович А.П., Копанев А.С. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие /

- Под общей ред. З.М. Горбылевой. - Мн.: «Экономпресс», 1998. - 400с.
38. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. - М.: Финпресс, 1998. - 192 с.
  39. Егоров А.Ю. Комплексный анализ в системе маркетинговой деятельности. - М.: СП «Вся Москва», 1994. - 256 с.
  40. Свдокимов Ф.1., Гавва В.М. Азбука маркетингу: Навчальний посібник. 3-е вид., переробл. і доповн. - Донецк.: Сталкер, 1998. - 432 с.
  41. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. - 195 с.
  42. Заблодская И.В., Ляпин З.Ф. Ситуационный анализ маркетинговой среды предприятий хлебопекарной отрасли. Монография. - Луганск: изд-во ВУГУ, 1999. - 164 с.
  43. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 2000. - 496 с.
  44. Завьялов П.С, Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов - сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Междунар. отношения, 1991. - 416 с
  45. Заблодская И.В. Конкурентоспроможність товару: теоретичний аспект // Збірник наукових праць. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. - К.: КНЕУ, 2011. - 604 с.
  46. Заблодская И.В. Маркетинговые исследования потребительских предпочтений покупателей кукурузных палочек // Збірник наукових праць "Економша: проблеми теорії та практики" - Дшпропетровськ.: Вид-во Наука і свгг. - 2003.
  47. Заблодская И.В. Маркетинговые исследования рынка макаронных изделий // Организатор производства. - Воронеж. - 2011. - №1(24).
  48. Заблодская И.В. Романюха С.А. Потребительские настроения Украинцев на востоке страны // Економжа промисловосп - Донецк: Ін-

- ститут економжи промисловосп НАН УкраТни, 2003 р. - №2 (20)
- 49.Заблодская И.В., Белозеров Е.И.Проблемы проведения маркетинговых исследований в Украине // Збірник наукових праць. Вестник ДОНАСА.-Макнвка.: Вид-во ДОНГАСА. - 2002. - № 5 (36)
- 50.Заблодская И.В.,Романюха С.А.Применение метода М. Фишбенав маркетинговых исследованиях потребительских предпочтении // наукових праць «Маркетинг: теория і практика» - Луганськ.: Вид-во СНУ іМ. В.Даля - 2004 р.
- 51.Завгородняя А.А., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. - СПб.: ПИТЕР, 2002. - 352 с.
- 52.Заруба В.Я. Математические модели и методы в маркетинговых исследованиях. - Харьков: КУРСОР, 1997. - 48 с.
- 53.Заруба В.Я. Інформаційне забезпечення дослідження структуру витрат населения // Маркетинг в Укра'ш. - 1999. - №1 (2). -  $C_x \setminus \rho \text{TM}_u$
- 54.Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. - М.: ИНФ-РА-М, 2001.-496 з.
- 55.Завьялов П.С, Демидова В.Е. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия.- М.: Внештогрпиздат, 1989. - 152 с.
- 56.Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США. - М.: Экономика, 1981. - 160с.
- 57.Кардаш В.Я. Маркетингова товарна полгтика: Навч. поаоник. К.. КНЕУ, 1997.-156 с.
- 58.Карлоф Б. Деловая стратегия. Пер с англ. / науч. ред. и авт. послесл. В.А.Приписнов-М.: Экономика, 1991.-239с.
- 59.Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ - М.: Центр экономикой маркетинга, 1996 г. - 176 с.
- 60.Колева М. Прогулки в любимых туфлях // М.:ж. Домашний очаг. - 2001.-№3-С. 45-47.

61. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. / Т.Н. Цай, П.Г. Грабовый, Марашада Бассам Сайел. - М.: Издательство «Алане», 1997.- 288с.
62. Коробов Ю.И. Теория и практика конкуренции - Саратов: Саратовская государственная экономическая академия, 1996г. -467с.
63. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент - СПб.: Питер Ком, 1998.- 896 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»)
64. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга : Пер. с англ. - 2-е европ. изд. - К.; М.; СПб: Издат. дом «Вильяме», 1998. - 1056 с.
65. Кретов И.Й. Маркетинг на предприятии: Практическое пособие. - М.: ИНФРА -М, 1997. -368 с.
66. Крикавський Е., Чухрай Н., Промисловий маркетинг і логістика. Навч. посібник.- Львів: Державний університет "Львівська політехніка" 1998.-307 с.
67. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учебное пособие для вузов. - М: ЮНИТИ - ДАНА, 1999. -159 с.
68. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. поабник. - К.:КНЕУ, 1998.-152 с.
69. Лиськов В.В. Формування ефективноУ структури. - К.: Вид-во ІЕП НАН України, 2000.- 210с.
70. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. - СПб.: Наука, 1996.- 589 с.
71. Ларионов А.И., Юрченко Т.Н. Экономико-математические методы в планировании: Учеб. для учащ. средн. спец. учеб. заведений. - М: Высш. шк., 1984.-224 с.
72. Леви М, Вейтц Б.А. Основы розничной торговли: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Издательство «Питер», 1999. - 448 с. - (Серия «Теория и практика менеджмента»).

73. Лебедев-Любимов А. Психология рекламы. - СПб.: Питер, 2002. - 368 с.
74. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. - М.: ДМК Пресс; Компания Ай-Ти, 2003. - 224 с: ил.
75. Маджаро С. Международный маркетинг: Пер. с англ. М.: Международные отношения. 1979. 264 с.
76. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т.1. - М.: Республика, 1993. -399 с.
77. Маркетинг / Под ред. проф. Э.А. Уткина. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. - 320 с.
78. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия / Под общ. ред. П.С. Завьялова и В.Е. Демидова - М.: Внештоггиздат, 1989. - 152 с.
79. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. 11-го изд.- М.: Республика, 1993. - 399 с: табл., граф.
80. Маркетинг: как завоевать рынок Е.М. Жих, А.П. Панкрухин, В.А. Соловьев.- Л.: Лениздат, 1991. - 136 с.
81. Маркетинг: принципы и функции: Учеб.-практ. пособие для вузов / Под ред. Е.М. Азарян. - К: МЦ ВО Министерства образования и науки Украины, НВФ «Студцентр», 2000. - 320 с.
82. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. / Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.-560 с.
83. Матье Э., Тиксье Д. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия: Пер. с фр. / Общ. ред. В.С. Загашвили. - М.: АО издательская группа «Прогресс», 1993. - 160 с.

84. Мачадо Р. Маркетинг для малых предприятий - СПб: Питер Паблишинг, 1998. - 288 с. (Серия «Малый бизнес»).
85. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1992. - 702 с.
86. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. 278 с.
87. Немцов В.Д., Довгань Л.Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. -
88. Николайчук В.Е., Николайчук Т.И. Методы иллюстративного анализа в маркетинге. - Донецк: ДонГУ - «КИТИС», 1999. - 67 с.
89. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 1991. - 304 с.
90. Ожегов СИ. Словарь русского языка, изд. 8-е, стереотип. М., «Сов. Энциклопедия», 1970. - 900 с.
91. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 324 с.
92. Основы маркетингу / Альфред Кус; Пер. з шм. Павленко А.Ф., В.П. Филиппчук. - К. «Нічлава», 1999. -224 с.
93. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. - М.: Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова, 1999. - 398 с.
94. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 160с. - (Серия «Краткий курс»)
95. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: «Ось-89», 1997. -80 с.
96. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренту / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. - К.: Основи, 1998. - 390 с.
97. Портер Майкл. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 1993.
98. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего) / отв. ред. Рубин Ю.Б. - М.: «СОМИНТЭК», 1996. - 736 с.



99. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг : Навч. посібник. - К.: Вища шк., 1994.-256 с.
100. Позняк СВ. Конкурента! переваги і конкурентоспроможність // Актуален проблеми економіки. - 2002. - № 1. - С 50 - 54.
101. Промисловий маркетинг. Теорія та господарської ситуації. Підручник / За ред. А.О. Старостіної У. - К.: "Іван Федоров", 1997. - 400 с.
102. Прингл Х., Томпсон М. Энергия торговой марки. - СПб.: Питер, 2001.-672с.
103. Райе Э., Траут Д. 22 непреложных закона маркетинга. Пер. с англ. М.: АСТ, 2011.- 157 с.
104. Райе Э., Траут Д. Позиционирование. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001-249 с.
105. Ромат Е.В. Маркетинговые исследования // Сб. статей по теории и практике маркетинговых исследований.. - Харьков.: Вид-во Студ-центр, 2001. -456 с.
106. Ромат Е.В. Теория и практика маркетинга: шаг навстречу // Маркетинг и реклама. - 1999. -№ 5 ( 33). - С. 7-10.
107. Романов А.Н., Лукасевич И.Я. Оценка коммерческой деятельности предпринимательства (опыт зарубежных корпораций). - М.: Финансы и статистика, 1993. - 96 с.
108. Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. Маркетинг. Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. -560 с.:ил.
109. Ромат Е.В. Реклама в системе маркетинга. Харьков: НВФ «Студцентр», 1995.-220 с.
110. Савчук СИ. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей // Актуальш проблеми економіки. - 2004. - № 6 (36). - С. 124- 131.

111. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. - 4-е изд. - М.: Сов. Энциклопедия, 1989. - 1632 с.
112. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова. Под ред. В.Е. Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 1991. - 256 с.
113. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). - М.: Наука, 1990.-200 с.
114. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке./ Худ. оформ. В.М. Штогрин. Тернополь: АО «Гарнекс», К.: УММС «Пискайн», 1993. -656 с.
115. Споживчий настрой населения України. Дослідний проект компанії Grk - USM Міжнародного центру перспективних досліджень // Маркетинг і реклама - 2001. - № 1. - с.6-10.
116. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження: Практичний аспект. - К.:Наука-2002.-433 с.
117. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). - М.: Наука, 1990.-200 с.
118. Статт Д. Психология потребителя. - СПб.: Питер, 2003 - 445 с.
119. Томилов В.В., Песоцкая Е.В. Маркетинг в системе предпринимательства - СПб.: «Геликон Плюс», 2000. - 520 с.
120. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд Ш. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - XX, 412 с.
121. ТершньовЗ.С., Оборська СВ. Стратегічне управління. - К.: КНЕУ, 1999.-384 с.
122. Ухов Н.Н., Черкасов А.Н. Планування і прогнозування якосп продукци і технічного рівня виробництва, - Л.: Вид-во Львівська

- політехніка. - 1987. -169 с
123. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. - СПб.: ЗАО «Издательство "Питер"» , 1999. - 736 с. - (Серия «Теория и практика менеджмента»).
  124. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. - 640 с.
  125. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов, 1999.-416 с.
  126. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - М.:Прогресс, 1987.-271 с.
  - 127.Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов: Пер. с нем. - М.: ИНФРА М, 2000. - XVIII, 334с. - (Серия «Университетский учебник»).
  - 128.Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособие .-2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 528 с.
  - 129.Цацулин А.Н. Ценообразование в системе маркетинга. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1997. 296 с.
  - 130.Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. - СПб.: ПИТЕР, 2001.-378 с.
  - 131.Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. Пер. с англ. - М.: Экономика, i. 1990.-350 с.
  132. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие / Под. ред. А.П.Градова. - СПб.: Специальная литература, 1995. - 414 с.
  133. Эткинсон Дж., Уилсон И. Стратегический маркетинг. Ситуации и примеры. М.: ЮНИТИ, - 2001. - 472 с.
  134. Энджел Д. Поведение потребителей - СПб.: Питер Ком, 1999. - 768 с.

135. Юданов Ю.А. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", издательство "ГНОМ - ПРЕСС", 1998